

مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم.

The level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate and its relation to the level of human relations prevailing at their schools

إعداد

نور زياد "الحاج بشير" عكاشة

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

الإدارة والقيادة التربوية

قسم : الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون أول / 2015

تفويض

أنا نور زياد الحاج بشير عكاشة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية أو الأشخاص
عند طلبها.

الإسم: نور زياد الحاج بشير عكاشة

التاريخ : 29/12/2015

التوقيع: 

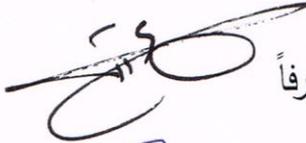
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم " وأجيزت بتاريخ :

29/12/2015

أعضاء لجنة المناقشة

 عضواً / مشرفاً

الأستاذ الدكتور / عباس عبد مهدي الشريفي

 رئيساً / ممتحناً داخلياً

الأستاذ الدكتور / عبد الجبار البياتي

 عضواً / ممتحناً خارجياً

الأستاذ الدكتور / أيمن العمري

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد من قبل ومن بعد لتوفيقه لي على إتمام هذه الرسالة، وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي الذي كان نعم المشرف والمعلم، لم ولن أجد كلمات تعبر لك عن شكري وإمتناني إلا أني أدعو الله عز وجل أن يجزيك عني كل الخير على صدق العطاء، والإخلاص بالدعم والإشراف والمتابعة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة ، ولجميع الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط، وإلى كل من وقف بجانبي وساندني بتشجيعه المستمر إلى أن أنهيت رسالتي ، كما أشكر والدي الطيب لجهوده المبذولة ومساعدته لي إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

نور زياد عكاشة

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى من إستحقها عني، إلى من كان له الفضل الأول والأخير بعد الله عز وجل
إلى والدي العزيز، يا من كنت لي نيراً للثقة والعزيمة والإصرار، فالشكر كل الشكر ولن يفيك
شكري حقك شكراً والدي الطيب....

إلى والدتي التي كانت شمعة أضاءت لي طريقي، وزرعت أسمى معاني الحب والخير في قلبي
ودفعتني دائماً للتميز والإبداع

إلى أساتذتي الكرام....

إلى إخوتي وصديقاتي الأعزاء

لكم جميعاً كل الحب .

الباحثة

نور زياد عكاشة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
12	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الأدب النظري
13	مفهوم الإدارة بالتجوال
18	فوائد الإدارة بالتجوال

18	الفوائد العائدة على المدير
19	الفوائد العائدة على أعضاء فرق العمل
20	أهمية الإدارة بالتجوال
21	وظائف الإدارة بالتجوال
26	خصائص الإداري بالتجوال
26	أدوات الإدارة بالتجوال
27	أنواع التجوال الإداري
30	مفهوم العلاقات الإنسانية
32	أهمية العلاقات الإنسانية
33	وسائل تحسين العلاقات الإنسانية
33	أسس العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه
34	ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة
35	الدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة بالتجوال
40	الدراسات السابقة ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية
47	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
51	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
52	منهج الدراسة المستخدم
52	مجتمع الدراسة
53	عينة الدراسة
55	أداتا الدراسة
55	أداة الدراسة الأولى : إستبانة الإدارة بالتجوال
56	صدق أداة الدراسة الأولى : إستبانة الإدارة بالتجوال
56	ثبات أداة الدراسة الأولى : إستبانة الإدارة بالتجوال
57	الأداة الثانية : إستبانة العلاقات الإنسانية
57	صدق الأداة الثانية : إستبانة العلاقات الإنسانية
58	ثبات الأداة الثانية : إستبانة العلاقات الإنسانية
59	متغيرات الدراسة

60	إجراءات الدراسة
61	إجراءات التصحيح
61	المعالجات الإحصائية
62	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
63	أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
66	ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
76	ثالثاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
78	رابعاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
82	خامساً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
91	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
92	أولاً : مناقشة النتائج
92	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
94	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
99	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
101	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
103	- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
107	ثانياً : التوصيات
108	قائمة المراجع
116	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان	51
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ومديريات التربية والتعليم في محافظة عمان	54
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	55
4	قيم معاملات ثبات إستبانة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان	58
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	63
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	66
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً	68
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المدير والمعلمين مرتبة تنازلياً	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المدير والطلبة مرتبة تنازلياً	73
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين والطلبة مرتبة تنازلياً	75

77	قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	11
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	12
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13
80	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	14
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	15
81	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة	16
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	17
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18
85	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	19
86	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	20

88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	21
89	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	22
90	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لمجال العلاقة بين المدير والمعلمين، تبعا لمتغير الخبرة	23

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
117	إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها الأولية	1
120	إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها الأولية	2
122	أسماء محكمي أداتي الدراسة	3
123	إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها النهائية	4
126	إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية	5
128	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مدير مديرية التعليم الخاص	6
129	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان	7

مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم.

إعداد

نور زياد الحاج بشير عكاشة

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم ، ولتحقيق هذا الهدف تم إختيار عينة الدراسة تكونت من (341) معلماً ومعلمة بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، بواقع (190) معلمة و (151) معلماً. وقد استخدمت أداتان : الأولى لقياس مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان، والأداة الثانية لقياس مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم. وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما . كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومعامل إرتباط بيرسون، والإختبار التائي لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وإختبار شيفيه، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداتين.

وتوصلت الدراسة إلى :

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا
لمتغير الخبرة.

كلمات مفتاحية:

الإدارة بالتجوال ، العلاقات الإنسانية

The level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate and its relation to the level of human relations prevailing at their schools

Prepared by

Noor Ziad Okasha

Supervised by

Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at finding out the level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate and its relation to the level of human relations prevailing at their schools, The sample of study consisted of (341) male and female teachers. They were selected by using proportional stratified random sample. Two instruments were developed: the first was to measure the level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate; and the second was to measure the level of human relations prevailing at their schools. Validity and reliability of the two instruments was assured. Data were manipulated statistically by using: means, standard deviations, ranks, Pearson Correlation Coefficient, t-test, for two independent sample, One-way ANOVA and Scheffe test, , Cronbach – Alpha was used to find out the internal consistency of the two instruments.

The findings of the study were as the followings:

- The level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate was medium.
- The level of human relations prevailing at private secondary schools was medium.
- There was a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of management by wandering around for private secondary

school principals in Amman governorate and the level of human relations prevailing at their schools.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate attributed to gender variable there were in favor of male teacher, and no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of management by wandering around for private secondary school principals in Amman governorate attributed to academic qualifications and to experience variables.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of human relations prevailing at their schools attributed gender variable in favor of female teachers and academic qualification variable in favor graduate, while there is no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in and the level of human relations prevailing at private secondary schools attributed to experience.

Key Words:

Management by Wandering Around, Human Relations.

الفصل الأول

خلفية الدراسة و أهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة :

قال الله سبحانه وتعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)
(سورة آل عمران ، الآية 159)

إن طبيعة النفس البشرية تميل بلا شك إلى الكلمة الطيبة والمحادثة اللطيفة والحوار البناء والعلاقات الأخوية المتبادلة التي تضيء نوعاً من التفاهم والتشاور البناء بين أفراد المجتمع المدرسي .
ومما لاشك فيه أن هذه العلاقات تؤدي دوراً مهماً وكبيراً في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص ،فالحاجة ماسة إلى تلك العلاقات المبنية على أساس من الإحترام المتبادل الذي يحقق الرضا النفسي للعاملين، وبالتالي يحقق الأهداف المنشودة . ففي الماضي القريب كان من المعتاد والمألوف أن يظل المدير خلف مكتبه لا يغادره إلا للذهاب إلى بيته، وكان معتاداً ومألوفاً ألا يشاهد الموظفون والعاملون مديرهم إلا نادراً وبالصدفة، وكانت علاقة المدير بمرؤوسيه علاقة مستندية تسيرها المستندات والأوراق، وأن يكون المدير هو آخر من يعلم وإن علم فلا يعلم إلا قليل، فظهرت الحاجة إلى مفهوم إداري حديث ينطوي على خروج المديرين من مكاتبهم ليشاركوا العاملين أعمالهم وأفكارهم أو حتى مشكلاتهم ليبنوا جسراً من التعاون والثقة والعلاقات الحسنة يطلق عليه مصطلح الإدارة بالتجوال .

تعد الإدارة بالتجوال أسلوباً معتمداً كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يعتمد على دمج السلوك القيادي للمديرين مع السلوك الإداري لإيجاد أهداف ناجحة في العمل بفاعلية وكفاءة ، وبهذا الأسلوب يبقى المدير في مكان العمل ويوظف مهاراته وطباعه للاتصال مع العاملين ، فيوجههم ويزودهم بالنصح والإرشاد، وعلى المدى البعيد يعمل المديرون على مد يد العون والمساعدة لمعرفة الواقع الفعلي للعمل ومناقشة العاملين ومعرفة مشكلاتهم ومقدراتهم الفردية. إن تطبيق الإدارة بالتجوال قد يحقق نجاحاً واسعاً في الشركات الصناعية والمؤسسات الصحية والتعليمية فهو يطور مهارات العاملين والمعرفة وخبرات العمل، وإن الإدارة بالتجوال هي إستراتيجية للاتصال غير الرسمي وتبني اللامركزية الإدارية وتعزيز الثقة والعمل الجماعي لفريق العمل (Al Shra'ah, Abu Ruman, Abu Hamour & Al-sha'ar, 2013).

والإدارة بالتجوال أسلوب يعمل على دعم الثقة والتعاون الجماعي داخل بيئة العمل ، ودعم الالتزام والدافعية بين العاملين وذلك عن طريق تحمسهم لعملهم ومشاركتهم في الإتصال المفتوح والتطوير التنظيمي، فهي تزيد من الثقة والتعاون الجماعي والالتزام داخل المنظمة (Hildebrand, 2006).

وتعمل الإدارة بالتجوال على دراسة بيئة العمل، وتقديم رؤية واضحة عن العاملين وتزود بمعلومات واقعية عن ظروف العمل ، وهي تسمح للعاملين بأن يتعرفوا إلى أهداف المؤسسة المستقبلية بحيث تصبح الأهداف الشخصية متفقة مع أهداف المؤسسة مما يزيد من ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي يتحقق الحصول على نتيجة العمل الفعال (Langley, 2006) .

وذكر سترشلي وجري وفريز (Streshly, Gray & Frase, 2012) أن مديري المدارس الذين يطبقون الإدارة بالتجوال في مدارسهم يؤمنون بأن الأشخاص هم الثروة والأساس لكل المؤسسات، لهذا

فإنهم يهتمون بالعلاقات الودية والروح المعنوية أكثر من الذين لا يطبقون الإدارة بالتجوال ، ولأنهم يؤمنون بأنهم عندما يعطون حرية التعبير للطلبة والمعلمين سيحصلون على الإجابات الصادقة، التي تعكس الواقع الفعلي للعمل .

إن العمل الإداري لم يعد بالصورة التقليدية التي تتضمن المذكرات أو الدراسات المشفوعة بالتوصيات ، ولم يعد الوصول إلى الإداري المسؤول صعباً يحتاج إلى جدولة مواعيد أو حتى (السكرتيرة) التي تمنع الراغب من محادثته من الوصول إليه، بل أصبح يشاهد بين العاملين معه ، يشاركونهم عملهم ويدير الحوار معهم، متابعاً مشكلاتهم ومشاهداً لما يحدث بالفعل ، يعيش معهم وفيهم لحظات الأمل والفعل البشري لصنع غد أفضل ومستقبل مشرق للجميع (الخصيري،2000) .

و أشار وايسلي(Wisely) حسب ما ذكرت ريز (Rees,2009) إلى أن تكثيف الإتصال بين المشرفين والمعلمين من شأنه أن يولد حواراً فعالاً بينهم ، وإهتماماً عادلاً للجميع وهذا تأثير الإدارة بالتجوال في العاملين. فالإدارة بالتجوال تعد أسلوباً بسيطاً وممتعاً وذا جدوى في مجال تطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العاملين معهم، إذ أنها تضمن تطبيق سياسة الباب المفتوح في الإدارة، فهي تخرج المدير للعاملين بدلاً من إنتظارهم، و تكسر الحواجز القائمة بين الإدارة وفرق العمل. كما تسهم في نجاح العمل الجماعي الذي يُعد عاملاً مهماً لبناء مستقبل المنظمات الفاعلة.

وتكمن فكرة الإدارة بالتجوال ببقاء المدير على إتصال مع العاملين، وقيام العاملين بالإتصال المباشر مع المدير، وتقديم تقاريرهم له مباشرة دون عوائق بالتجول بينهم، والحديث معهم وتبادل المعلومات والخبرات معهم ومراقبتهم دون إحراج . فإذا قام المدير بذلك مع كل العاملين سيتعرف إليهم ويعمل معهم على حل المشكلات التي تواجههم وبالتالي سيحقق نجاحاً جيداً، فضلاً عن بناء الثقة

المتبادلة، إذ سيعتقد العاملون وكأن مديرهم يعلم ما يفعلون وبأنه سيجد الحل الأفضل لمشكلاتهم إن إستشاروه (Emmons, 2006) .

وأكدت الجهود البحثية لرواد المدرسة السلوكية أمثال مايو (Mayo) وزملائه أن الإنسان كائن إجتماعي، وأن الإدارة ليست إلا نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العاملين (جلدة:2008). فالإنسان كائن له عواطف ومشاعر لا يمكن أن يكون كالألة، إذ حتى وإن كان أجره كبيراً وعمله مضموناً وأمنه وافرًا فإن لتلك الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير في رضاهم وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة جامعة ميشغن (Michigan) من كون المشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محوراً لإهتمامه من خلال تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم وإهتمامه الشخصي بقضاياهم ومشكلاتهم وتفهمه وسعة صدره وخاصة عند حدوث أخطاء في الأداء من جانب العاملين، كل هذا يكسبه ولاء مرؤوسيه له، ويحقق درجة من التقبل لأعمالهم (الهاشمي ومراد:2013).

إن للعلاقات الإنسانية دوراً مهماً في إثارة الدافعية لدى العاملين في المدارس ، فهي تعمل على تخفيف وطأة العمل الآلي ، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملاً ، ومدير المدرسة هو الذي يعمل على إستثمار جهود المعلمين ، وإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج ، وتنسيق تلك الجهود وحفزها ورفع الروح المعنوية لديهم، فالروح المعنوية من أهم العوامل التي تساعد على تعاون الجماعة، وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف التي تعمل على إنجازها. ويعد المعلم هو العنصر الأهم في تنفيذ أي برنامج تعليمي ، وهو الذي يتولى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال كفايته على الأداء ، ومدير المدرسة يبذل جل جهده في معاونة المعلم ومساعدته على تحسين العملية التعليمية . فالعلاقة الإنسانية بينهما يجب أن تكون علاقة طيبة مبنية على الإحترام المتبادل والتنسيق المشترك ، وعلى

المدير أن يحترم المعلم ، ويقدر شخصيته وإمكاناته ويظهر ذلك في سلوكه تجاهه (المومني، 2008).

ولما كان تحقيق العمليات الإدارية والأهداف الأساسية لا يتم إلا بالإنسان فإن المعاملة الإنسانية اللاتئة بكرامته تفرض نفسها عاملاً رئيساً جديراً بالدراسة والإهتمام ، فالإنسان هو المحرك الرئيس للعمل الإداري ، فإن لم يحظ بالتقدير والإهتمام تتخفص روحه المعنوية فينخفض إنتاجه وتقل فاعليته ويتأثر سير العمل ويتعثر، فيحصل التخبط والتلكؤ، وتضيع الجهود والأموال والوقت ، وتفشل المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها (العرفي ومهدي، 2008).

والمديرون الذين لا يفتحون الباب للإتصال ونقل المعلومات بينهم وبين مساعديهم إنما يقيمون حول أنفسهم حواجز تفصل بينهم وبين من يعملون معهم، مما يقلل من كفاية العمل وإنتاجية الأفراد، وعدم نقل الصورة بطريقة صحيحة، ويؤدي لحالات سوء الفهم والخلافات وعدم الشعور بالإستقرار والطمأنينة بين الأفراد، بينما لو فتحت طرق الإتصال بين المديرين والعاملين فإن ذلك سيؤدي إلى إمكانية التفاهم والتعاون بين الجميع، وإلى زيادة الإنتاجية وإرتفاع الروح المعنوية (الشنواني، 1994).

إن الإدارة بالتجوال تحمل في طياتها العديد من المزايا التي يمكن أن يحققها القادة الإداريون والعاملون في المنظمة، فهي تسمح للقادة الإداريين بأن يكونوا قريبين من العاملين، ومعرفة إتجاهاتهم وخبراتهم ومقدراتهم ، مما يؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتقريب وجهات النظر. أما على مستوى العاملين فإن لها دوراً مهماً أيضاً في تمكين العاملين وتنمية مقدراتهم و رفع معنوياتهم والإفادة من مشاركاتهم في المنظمة، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتفعيل عمليةالاتصال بين القادة والعاملين ، فالقيادة الفعالة تسعى لمساعدة العاملين على إستخدام مقدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية في ظل رغبتهم بذلك دون أن يتم الضغط عليهم أو تهديدهم، لذا فإن المنظمة

تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة إنعكست تماماً على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى الإدارة بالتجوال التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

• مشكلة الدراسة :

تعد الإدارة أساساً لكل الجماعات والمنظمات كبرت أم صغرت، ومبدأً إسلامياً إنطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ". ومع مرور الزمن وتطور الأفكار والاتجاهات الإدارية برزت الإدارة بالتجوال كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة ، بوصفها عاملاً مهماً وداعماً للإدارة المرنة وبناء بيئة عمل تتكامل فيها جميع الجهود من عاملين وإداريين لتحقيق أهداف العمل والعاملين. والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات تحتاج إلى هذه المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى تكاتف الجهود جميعها محققةً أهداف المديرين والعاملين وأولياء الأمور لتحقيق مستوى أفضل للإدارة التربوية .

والإدارة بالتجوال أسلوب إداري يعمل على حل المشكلات الناجمة عن المشكلات المكتيبة ، وتحقيق المعايير الحقيقية للعمل ، والاتصال مع العاملين، والتعرف إلى حاجاتهم، وبهذا فهي تركز على العلاقات الإنسانية، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، وهي أسلوب مجد في مجال تطوير آلية الاتصال بين المديرين وفرق العمل (خمش:2014).

إن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بزيادة فاعلية العلاقات الإنسانية، ذلك أن المناخ التعليمي المادي والمعنوي يؤثر سلباً أو إيجاباً في مستوى الأداء التدريسي والتحصيلي والإداري داخل المؤسسة

التربوية، كما أن هذه العلاقات تعد عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتفاهم منسوبي المدرسة وتآلفهم، مما يزيد من تفاعلهم وتعاونهم في تحقيق أهداف المدرسة التربوية، فضلاً عن كون العلاقات الإنسانية تحقق الراحة النفسية والطمأنينة والرضا للعاملين في المدرسة وطلبتها، مما يزيد من النتائج الإيجابية التي تسعى لها المدرسة، كما أن العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة تعزز الانتماء لها ولمهنة التعليم.

ومدير المدرسة صاحب العبء الأكبر ببناء علاقات إنسانية تسعى لهدف مزدوج الأهمية للحصول على مخرجات ونتائج جيدة للعمل إلى جانب دعم الروح المعنوية للعاملين، و يحاول المدير القائد أن يتعرف إلى حقيقة ميول العاملين ومشاعرهم ، ويجب أن يتغلب على المعوقات ويزيل الحواجز التي قد تقف حائلاً بالاتصال بحرية بينه وبينهم (الشنواني، 1994).

وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإدارة بالتجوال وما علاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ؟

- هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين ؟

2. ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى العلاقات الإنسانية السائدة في هذه المدارس؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في ما يأتي :-

- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من خلال التعرف إلى مستوى ممارستهم للإدارة بالتجوال ومستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم .
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في المؤسسات التربوية ، نظراً لما توفره من أداتين تم التحقق من صدقهما وثباتهما ، وبما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات الصلة .
- تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام، وللمكتبة الأردنية بشكل خاص.

- مصطلحات الدراسة :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، على النحو الآتي:

• الإدارة بالتجوال (Management By Wandering Around) :

" أسلوب إداري يقوم على إختصار المسافات الجغرافية الزمنية وتحقيق التواجد الفعال للمدير في مواقع الأحداث، وتحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل ، ويعتمد على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعية، ومعرفة سير العمل وانتظامه على الطبيعة " (الخصيري، 2000: 31).

ويعرف أسلوب الإدارة بالتجوال إجرائياً بأنه : العلامة التي حصل عليها المستجيبون من المعلمين والمعلمات من خلال إجاباتهم عن إستبانة الإدارة بالتجوال التي تم تطويرها وإستخدامها في هذه الدراسة.

• العلاقات الإنسانية (Human Relations) :

" تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في موقع العمل التي تحقق نوعاً من التوافق والإنسجام بين جميع العاملين، وتدفعهم للعمل بكفاية تتحقق من ورائها أهداف المنظمة وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة، وتضفي على العمل طابعاً إجتماعياً إنسانياً تعاونياً خلاقاً" (العرفي ومهدي، 2008: 193).

وتعرف إجرائياً بأنها : العلامة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من

خلال إجاباتهم عن إستبانة العلاقات الإنسانية التي تم تطويرها وإستخدامها في الدراسة الحالية.

- حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2015/2016).

- محددات الدراسة :

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وثباتهما، ودقة إجابات أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع. وإن نتائج الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالإدارة بالتجوال والعلاقات الإنسانية من حيث مفهومهما ونشأتهما وأسسهما، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولاً: الأدب النظري:

تم التطرق في الأدب النظري إلى الإدارة بالتجوال والعلاقات الإنسانية، وعلى النحو الآتي :-

1- الإدارة بالتجوال (Management By Wandering Around) واشتملت على

الموضوعات الآتية :

(أ) مفهوم الإدارة بالتجوال :

إن للإدارة بالتجوال جذوراً في القرآن الكريم قال الله تعالى ((وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهَدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ)) (سورة النمل الآية 20)، وفي السنة النبوية الشريفة كان عليه الصلاة والسلام دائم الجلوس مع أصحابه ناصحاً لهم مستمعاً لشكواهم، ينزل للأسواق يتفقد أحوال الناس، فقد شاركهم بناء المسجد، وحفر الخندق، وشوهد بالصفوف الأولى في الغزوات يشاركهم ويوجههم. وعليه كان السلف الصالح، ربما لم يكن لديه معرفة بمفهوم الإدارة بالتجوال آنذاك وإنما هي الهدف نفسه والغاية بتحقيق الخير والمودة والألفة بين الأشخاص رؤساء ومرؤوسين (الصلابي، 2003).

وعلى الرغم من تطور مفهوم الإدارة بالتجوال، إذ أصبحت أكثر تطبيقاً في معظم المؤسسات والإدارات بمختلف أنشطتها إلا أن الدراسات العربية النظرية المتخصصة في هذا المجال قليلة نسبياً، فقد أشار الخضيرى (2000) إلا أن علم الإدارة بالتجوال نشأ كأحد فنون إدارة المعارك العسكرية، إذ مارس هذا الفن القادة العظام الذين كانوا دائماً يتفقدون الجيش ويتواجدون في صفوف القتال الأولى، ثم انتقل بشكل تدريجي الى المؤسسات والمنظمات والشركات الكبرى عالمية النشاط، والمتعددة الجنسيات، والعبارة للقارات والتي تنشر فروعها في كافة أنحاء العالم، وتحتاج الى متابعة دقيقة، ولا تكفي وسائل الإتصال الحديثة لتحقيق الفاعلية التي يحققها تواجد القائد الإداري في موقع الأحداث. إذ تمثل الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متقدمة ومتكاملة تعمل على معالجة جميع أوجه القصور الإداري الناجمة عن الإدارة المكتبية والبيروقراطية. وما أحوج المدارس العربية اليوم الى تبني أسلوب الإدارة بالتجوال.

لقد وصف حمزة ويوسف (2011) الإدارة بالتجوال: بأنها نوع من المعيشة الذكية الفاعلة التي تمنح القيادة النزول من الصروح العليا للتخطيط والادارة عن بعد الى مرحلة ملاحظة عمليات التنفيذ والوقوف على المشكلات التي تحدث ومعالجتها مباشرة من غير الحاجة الى الروتين القاتل. والإدارة بالتجوال معيشة قائمة على الفهم والتفهم العميق وعلى الإحساس بالآخرين الذين يقومون بالتنفيذ. وعدم الإعتداد على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى إعتقاداً كلياً، بل إستخدام المهارات والمواهب الشخصية والملكات في تصميم اللقاءات التجوالية، وتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها وإدارة المقابلات الشخصية الفردية والجماعية، التي تتم في أثناء التجوال الإداري، وإستخدام السيناريوهات والوسائل الأخرى لكل مرحلة من مراحل التجوال.

ويعد بيترز وواترمان (Patters&Waterman) المشار إليهما في بوردمان (Boardman,2004) أول من كتب في موضوع الإدارة بالتجوال بعد التطبيق العملي لهذا الموضوع، فقد ذكرا في كتابهما أن المؤسسات التي يتفاعل فيها المديرون مع العاملين كانت ناجحة بصورة أكبر من المؤسسات التقليدية التي كانت إدارتها منعزلة عن العاملين، ويعود ذلك الى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وللمدير المدرسة وذلك لشعورهم بالتواصل والقرب من المدير ومحاولته حل مشكلاتهم وخروجه من مكتبه ومتابعته للعمل ميدانيا ، وأن المدير التنفيذي سيكون مثالا يحتذى به عندما يتخذ الإدارة بالتجوال أسلوباً إدارياً في العمل .

وأشار سيرات (Serrat,2009) في دراسته إلى مقولة أودارد ديمنج (Edward Deming) بأنه إذا انتظرت أن يأتي إليك الناس فلن تحصل إلا على مشكلات صغيرة وبسيطة ، لذا يجب عليك أن تذهب إليهم وستجد المشكلات الكبيرة في أكثر الأماكن التي لا يتوقعها الأشخاص أنفسهم .

وأوضحت ريز (Reese ،2009) بأن أسلوب الإدارة بالتجوال يعتمد على المشاركة الشخصية ومهارات الإصغاء والإستماع، فضلاً عن المعرفة ، وإن هذا الأسلوب في المجال التربوي قد لا يكون مرناً دائماً، ويعتمد على الجولات والزيارات الصفية الهادفة القصيرة كنوع من المساعدة لتوضيح عملهم وإنجازهم، وهذه الزيارات الصفية لا تتجاوز (3-10) دقائق وأطلقوا عليها اسم أنموذج التجوال لثلاث دقائق وعلى الرغم من قصر هذه المدة إلا أن هذه الأوقات القصيرة تعزز علاقة المدير بالمعلمين وتؤكد إهتمامه بمعرفة ما يجري داخل صفوفهم من عمل وإنجاز .

لقد عمل بوردمان (Boardman, 2004) مديراً لمدة (22) عاماً بمدارس إبتدائية، وإعدادية وثانوية، وذكر بأنه كان أول الحاضرين لمكان الحدث إذا حصلت أية مشكلة طلابية في فترة الغداء أو

في أثناء الدخول إلى الغرف الصفية، مما جعل مساعديه يحذون حذوه. وعلى الرغم من شكوى المعلمين من عدم تواجده في مكتبه إلا أنه عد ذلك دليلاً على قيامه بعمله، وأنه في المكان الصحيح. أما أولياء الأمور فقد اعتبروا ذلك إيجابياً كونه قريباً من أبنائهم الطلبة ، وقال أن سلوك التجوال سيثجع الإتصال إعتاماداً على العلاقات وليس إستناداً إلى السيطرة والتخويف.

أما جيرمي (Jeremy, 2009) فقد عرف الإدارة بالتجوال بأنها الأسلوب التدريبي العملي من خلال التجول بين المكاتب والتحدث مع العاملين ومتابعة الأعمال اليومية. وبهذه الطريقة يمكن بناء علاقات جيدة مع العاملين وتبادل المعلومات معهم. وهذا يتطلب أن يكون باب المدير مفتوحاً دائماً . وتتضمن الإدارة بالتجوال إكتشاف المشكلات من خلال الملاحظة والنقاش بدلاً من إنتظار التقارير الدورية. فالمؤسسة التي يكون فيها المدير ضمن فريق العمل وعلى إطلاع على إنطباعاتهم وتحدياتهم التي يواجهونها سوف تصبح أكثر قوة ومهارة بإكتشاف المشكلات وبالتالي يمنحها قوة تنافسية ، وهي ثرة لمحو مصطلح " البرج العاجي " لدى المدير بالنزول إلى ميدان العمل مع العاملين .

وذكر بيررا (Berra) المشار إليه في ساكو (Sacco, 2006) أن نظرية الإدارة بالتجوال عملية فعالة لإكتشاف أخطاء العمل التي لا تكتشف عادةً بسهولة ، وهذا من شأنه أن يساعد المدير على إكتشاف المشكلات الكبيرة مبكراً، والمقدرة على تعزيز مكانة المدير وسمعته، ولكن قد يواجه المدير مشكلتين الأولى تتعلق بتوفر الوقت الكافي ليتجول في مكان العمل باحثاً عن الأخطاء، والأخرى هي نظرة العاملين للمدير كجاسوس مثلاً ، ولهذا إقترح بيررا (Berra) بعدم جدولة جولات الزيارات اليومية ونصح بأن يتمهل المدير ويقوم بتخصيص وقت إضافي للحديث مع العاملين لينخرط معهم بأحاديث قصيرة ، وأن يكون حيادياً عند إكتشاف الأخطاء فيقوم بطرح أسئلة عامة لفتح المجال للعاملين لإخباره المشكلة دون إحراج، وأن يكون منفتحاً بشوشاً مشجعاً العاملين على التحدث إليه.

وأوضح ميكل ويويد (Macneill & Boyd,2006) أن الإدارة الحديثة هي مزيج من الإدارة بالتجوال والقيادة وبنسب مختلفة لأنشطة العمل، وبأن هناك صفتين للمدير المتجول تعبر عنهما مقولة " المعرفة هي الدافع للقيادة والسلطة بيد الإدارة " أي أن الإدارة بالتجوال تبعد الإداري عن فكرة الإشراف التقليدية بالمقام الأول لتشمل المعرفة والسلطة، وأنها تمنح مديري المؤسسات الفرصة للتعرف إلى مؤسساتهم أو مدارسهم من خلال التفاعلات غير الرسمية بصورة تبادلية بين المعلمين ومديري المدارس وبالعكس.

وأشارت إيمونس (Emmons, 2006) إلى أن هناك خطأ عريضة يجب أن يتبعها المدير مع العاملين لتطبيق الإدارة بالتجوال كأن يقوم بالعمل مع جميع العاملين دون تمييز قدر الإمكان، وأن يقوم بذلك بنفسه فيشاركهم أحلامهم ويستمتع بوقته معهم، ويفضل أن يخرج معهم عن نطاق العمل، ويجب أن يكون إيجابياً ويبحث عن عملهم الصحيح وتعزيزه بدلاً من البحث عن أخطائهم .

وذكر جونز (Jones,2001) أن إستراتيجية الإدارة بالتجوال ستبقى فعالة في المؤسسات وقد حدد سلوك المدير بقوله " كن منفتحاً، متجاوباً لجميع الإستفسارات ، كن منتبهاً، إستمع جيداً دع الجميع يراك وأنت تفعل ذلك، وتحدث عن مشاعرهم وهواياتهم وعائلاتهم، وقم بقضاء وقت متساو في جميع أقسام العمل بالمؤسسة، ولاحظ الجميع في أثناء قيامهم بالأعمال الجيدة ، وقم بشكرهم علانيةً وأمام الجميع.

وقد تناول آشلي (Ashley) المشار له في بوردمان (Boardman,2004) المبادئ التوجيهية لتطبيق الإدارة بالتجوال ومنها القيام بتطوير جدول زمني للتحدث مع العاملين في المؤسسة والإلتزام به، والقيام بإتصالات صادقة صريحة ومتبادلة قائمة على الحوار ، وإيلاء الإهتمام بالأفراد وإظهار التعاطف معهم وإعطاء الإنتباه التام لهم ، وإضفاء الطابع الشخصي على التعامل .

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تعتمد الاتصالات غير الرسمية بين مدير العمل والعمال عن طريق التجول بينهم بهدف كسر الحواجز الرسمية، وبناء علاقات شخصية ودية، بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعاملهم مع المدير بصورة مباشرة، وشعورهم بمدى إهتمامه الشخصي فيهم من جهة، وللوصول للمعلومات مباشرة من مصدرها بهدف إكتشاف الأخطاء قبل حدوثها وتجنبها قدر الإمكان، وهذا من شأنه رفع جودة العمل والعمال.

(ب) فوائد الإدارة بالتجوال :

هناك فوائد عديدة للإدارة بالتجوال، بعضها يعود على المدير، وبعضها الآخر يعود على فرق العمل، وعلى النحو الآتي (عماد الدين، 2004):

الفوائد العائدة على المدير:

- معرفة ما الذي يجري داخل المنظمة، والبقاء على الاتصال المباشر مع الفرق العاملة وتعرف حاجاتهم الحقيقية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، ونقل آرائه واهتماماته للعاملين معه، مما يدعم العمل التربوي ويحقق أهدافه.
- كسر الحواجز التي قد تعوق اتصال العاملين مع مديريهم، من خلال تواصله معهم، والاجتماع الدائم بهم، وتبادل الحديث معهم، الأمر الذي يوحى للعاملين باهتمام المدير والتزامه، مما يدفعهم للاستجابة لتوجيهاته.
- معايشة الجو السائد في موقع العمل، وتحسس معوقاته، ومحاولة تجاوزها.

- الحصول على تغذية راجعة غير رسمية من العاملين، تتعلق بقضايا تم إيصالها رسمياً بوسائل مختلفة.

- إتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية ومباشرة للعاملين على جهودهم وإنجازاتهم المتقنة.

- إظهار مدى اهتمام المدير بالهيئة العاملة معه.

أما ودارد (Woodard,2010) فأشارت إلى أن الإدارة بالتجوال سوف تحافظ على براعة المدير ومقدرته، ولكن عليه أن يجعل هذا الأسلوب الإداري عنصراً صريحاً وواضحاً في المهمات المطلوبة من موظفي الإدارة ، ليأخذوا نظرة متكاملة شاملة للعمل، وليكونوا على ثقة بأن هذا الوقت من العمل المخصص للتجول طريقة للتأكد من إنجاز العمل وليس وقتاً ضائعاً للتسلية ، والإدارة بالتجوال سوف تصل إلى شرائح العاملين المختلفة فيجب أن يكون المدير مستعداً للحديث مع العاملين بموضوعات قد لا تهمه ولكنها تشكل أهمية كبيرة لديهم ، وأن يبقى المدير مبتسماً عفويّاً قدر الإمكان.

أما الفوائد العائدة على فرق العمل فهي :

- إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار التربوي، وطرح وجهات نظرهم دون معوقات، والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم بصورة مباشرة.

- إتاحة الفرصة أمامهم للاستماع إلى ما يجري في المؤسسة التربوية من قبل المسؤولين أنفسهم.

- إتاحة الفرصة أمامهم لمشاهدة المسؤولين وهم يطبقون القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية، ويتمثلونها في سلوكهم اليومي.

- يقدم المسؤولون (المديرون) من خلال الإدارة بالتجوال دليلاً واقعياً وملموساً لأعضاء فرق العمل، على اهتمام الإدارة التربوية الحقيقي، والتزامها الفعلي إزاء العاملين معها، وسعيها الجاد لمعالجة المشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم، وتوفير الخدمات التربوية للفئات المستهدفة.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة متكررة يولد لدى العاملين . عادة . توقعاً دائماً ومتجدداً لزيارة قائدهم لهم في مواقع عملهم ليس بهدف التفتيش عليهم أو الوقوف على نقاط ضعفهم الأمر الذي يقودهم لبناء الثقة، وبالتالي يتحدثون معه بانفتاح حول كل ما يجري في مجال عملهم. وتُعد مثل تلك الزيارات وسيلة مهمة لتعزيز مصداقية المدير، وتعزيز مصداقية العاملين معه.

- أهمية الإدارة بالتجوال :

- حددت أهمية الإدارة بالتجوال بعدة نقاط منها :
- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي التي تنشأ عن الجمود الإداري الناجم عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل (الخصيري،2000).
- واتفق الخصيري (2000) والعبيدي (2010) في أن أهمية الإدارة بالتجوال تكمن في ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية وغير المعلنة لسبب أو لآخر، وتشجيع الجميع على قول الحقيقة الكاملة وبشكل واضح وصريح وعدم إخفائها أو تغييرها أو تغليفها، ومن ثم تحقيق تقارب أكبر وفهم أعمق للعمل، وأكدوا أن الإدارة بالتجوال تؤدي إلى التحفيز للإبداع والإرتقاء بمستويات التنفيذ وإلى مقاييس أعلى من الجودة، فالفاعلية الكبرى هي الموازنة ما بين ما ترغب عمله حالياً وبين ما تستهدف

الوصول إليه مستقبلاً. وذلك عن طريق القابلية للعمل مع الآخرين ، والإنسجام مع مطالبهم والقفزة النوعية في العلاقة معهم .

- إقامة حوار مستمر بين المدير والعاملين وإيجاد المناخ النفسي الملائم للارتقاء بالمنظمة والوصول بها إلى الأفضل، وقد أكدت ريس (Reese,2009) بأنه كلما كان حوار المديرين والمعلمين متسماً بالانفتاح والشفافية حول المشكلات كلما زادت فرص التحسين المستمر بشكل ملحوظ.
- حصول المدير على كل البيانات والمعلومات والحقائق الموضوعية من خلال جولاته وتعايشه مع واقع العمل الفعلي، وحين يتخذ القرار فإنه يتسم بالكفاءة والفعالية (العبيدي، 2010).
- وأكدت باكنر (Buckner,2008) على الأهمية الكبيرة للإدارة بالتجوال ومراقبة فرق العمل وعلى المدير تفقد المباني، وعدم بقاءه في المكتب لفترات طويلة بعيداً عن ما يجري خارجه، وبعيدا عن الإتصال مع فرق العمل . فالمدير من وراء مكتبه يرى الخيال فقط وليس الحقيقة الفعلية لسير العمل ، وتتطلب الإدارة بالتجوال أكثر من مجرد الإتصال الشخصي، ولكنها تتطلب توجيه المدير للعاملين وإرشاده لهم.

د) وظائف الإدارة بالتجوال وعملياتها:

تعد وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها تتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية، والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهذه الوظائف هي: التخطيط ، التنظيم، التوجيه، المتابعة والرقابة (مصطفى، 2005) ولما كانت الإدارة بالتجوال تتوقف على حسن إدارة الجولة التفقدية والتي يقوم بها المدير المتجول، بالتالي فإنها تحتاج إلى استخدام كفي وفعال لآليات الإدارة وعملياتها (الخصيري،2000).

وفيما يأتي تفصيل لهذه العمليات :

1- التخطيط:

يعد التخطيط العملية الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، إذ أنه يمثل العملية الفكرية المنظمة والواعية التي ترسم مسبقاً الطريق التي سوف يسلكها المديرون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، وهو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، كما هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (عطوي، 2010).

وهذا يعني أن التخطيط هو بداية العمل الإداري، وهو السابق لأي قرار والمحدد لأولويات وإجراءات التنفيذ، وذلك لأنه طريقة من طرق النظر إلى المستقبل، وإقترح الحلول بشأنه في ضوء الحاضر وكفاءة البرامج السائدة (البستان وعبد الجواد وبولس، 2003) وبالتالي فإن التخطيط السليم للجولة الإدارية التقفدية يستهدف إخراج المؤسسة عن عزلتها وربطها بالعالم الخارجي، وذلك لأن الطواف والتجوال يجعلان المدير على وعي كامل بما يحدث، ويكسران حواجز العزلة وأسوار الإنعزال، وانتظام العمل ونموه (الخصيري، 2000).

وأشار حجي (2000) إلى أن أهمية التخطيط تكمن فيما يأتي :

- يساعد التخطيط على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل.
- يتضمن التخطيط التنسيق بين النشاطات المختلفة .
- يؤدي التخطيط إلى تحديد أهداف واضحة.
- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي تتبع، والطريق التي يسلكها العاملون.
- يحقق التخطيط الرقابة على التنفيذ، ويُسهل المتابعة.

- يحقق التخطيط اقتصاداً في الوقت، والجهد، والنفقات.

2-التنظيم:

يمثل التنظيم العملية الإدارية الثانية بعد عملية التخطيط، ويُعنى "بتحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى أفرادها بما يتواءم مع مقدراتهم ومهاراتهم (مصطفى، 2005)، كما أنه العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها (بدوي، 2010) إن عملية التنظيم للتجوال الإداري تتم في إطار مجموعة من المبادئ التنظيمية الرئيسية التي حددها العجمي (2010) بما يأتي :

- مبدأ تأكيد المساواة في المعاملة بين العاملين.
- مبدأ الانضباط والالتزام، الذي يلزم به المدير المتجول نفسه، ويلزم من خلاله أيضاً جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال إطاعة الأوامر، وإحترام أنظمة العمل، وتطبيق نظام التأديب على الجميع دون استثناء.
- مبدأ التدرج في السلطة، بمعنى أن تتجه الأوامر والتعليمات إلى الأدنى وترفع التقارير إلى الأعلى وعدم تخطي الرئيس المباشر.
- مبدأ وحدة القيادة، فيكون الشخص مسؤولاً من شخص واحد يشرف عليه ويوجهه ويراقبه.
- مبدأ وحدة الهدف، بحيث تكون أهداف كل جزء في المؤسسة متفقة مع أهداف المؤسسة ككل.
- مبدأ معادلة السلطة بالمسؤولية والتكافؤ بينهما، فيكون التكليف بحيث لا يتم تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ويسعى المدير المتجول للتركيز على هذا المبدأ في أثناء تجواله من خلال إعطاء كل فرد عملاً محدداً خاصاً به، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بناء على إمكانياته، وما يتناسب مع مهارته وفاعليته.

3-التوجيه:

- يشمل الحفز والقيادة والاتصال، ويهتم بشكل أساسي بالأفراد داخل المؤسسة ، ويمكن تعريفه بأنه عملية إرشاد لنشاطات أفراد المؤسسة في الاتجاهات المناسبة (شاويش، 2012).
- و يعني أن التوجيه كوظيفة إدارية تنصب على العنصر البشري، إذ يتم فيها استنفار الطاقات البشرية، واستثارة دوافعهم، وإقناعهم بضرورة العمل المشترك، لزيادة دافعية إنجازهم، وما يترتب عليه من نجاح وكفاية إنتاجية (البستان وعبد الجواد وبولس، 2003)، ويتطلب التوجيه السليم توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لجميع العاملين، لذا فالتوجيه يهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً، والوصول إلى الهدف المنشود بأحسن كفاية ممكنة (عزب، 2008) وتتضمن عملية التوجيه كما ذكر عطوي (2010) ما يأتي:

- الاتصال بالعاملين وإرشادهم إلى كيفية إتمام عملهم.
- رفع الحالة المعنوية للعاملين والإلتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم في تنفيذ عملهم .

4-الرقابة:

- تمثل الرقابة الوظيفة الإدارية الرابعة، والمتممة للوظائف السابقة كافة ، وترمي إلى تصحيح أداء الأعمال للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقاً لما هو مقرر من برامج وأهداف (مصطفى، 2005) ، أو هي النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها،

والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بإتقان مقبول وبأكبر كفاءة ممكنة (أبو الوفا وحسين، 2000).

- وأشار عطوي (2010) إلى أن الرقابة تتضمن العناصر الآتية:
 - تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي. مقارنة الأداء بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
 - دراسة أسباب الانحراف في الأداء والعمل على تلاشيها وتصحيح الأخطاء.
- وتظهر أهمية الرقابة وفقاً لما ذكره جاد الرب (2005) في النقاط الآتية:
- توضيح الانحرافات التي حدثت في أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات .
 - تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خطتهم والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مما يترتب على ذلك تغيير الخطط والإجراءات أو تعديلها.
 - تعمل الرقابة على المواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال وحتى يقل الصراع والنزاع بين المؤسسة والأفراد.
 - الرقابة هي أمر بالغ الأهمية إذا تم النظر إليها من الزاوية الإقتصادية، وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المؤسسة أموالاً باهظة ، و الرقابة قد تجنب المؤسسات بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف.
 - النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل ويؤثر ويتأثر بنظام التخطيط والتنظيم والتوجيه إذ يوجه النظام الرقابي الفعال هذه الوظائف نحو نقاط الضعف ونقاط القوة.

و) خصائص الإداري بالتجوال :

هناك بعض الخصائص التي تتبلور في شخصية المدير على إختلاف أنواع الإدارات المستخدمة وقد

إنفق السالمي (2005) وكنتر (Kettner,2002) على الخصائص الآتية :

- أن تكون لديه رؤية إستشرافية ذكية لصورة المستقبل لزيادة جهد العاملين بمصداقية كاملة وثقة وإحترام وتقدير من جانب العاملين لبذل كل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف .
- أن تكون لديه المقدرة على توليد الأفكار الرائعة ومهارة مخاطبة الجماهير وحثهم على تبنيها وتأييدها .
- المقدرة على مسك زمام المبادأة وإتخاذ المبادرة والتلاقي مع طموحات العاملين وآمالهم وأهدافهم وأحلامهم .
- ضبط مستوى الفعل والأداء وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له .
- المقدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور وتتغلق الطرق وإيجاد خيارات وأبدال بشكل مناسب .
- المقدرة على التحرك بوعي وإدراك كامل ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق وإشراكهم والتشاور معهم .

ز) أدوات الإدارة بالتجوال :

لا بد من وجود أدوات تسهم في بلورة الفكر الإداري لأي سياسة أو نوع من الإدارات ومنها الإدارة

بالتجوال ومن هذه الأدوات التي ذكرها الخضير (2000) ما يأتي :

- أداة إثارة الإهتمام والحديث وتحفيزهما تعمل هذه الأداة على تحفيز الإبتكار والخلق والإبداع ومن مصادرها الحوارالذي يتم في أثناء الجولة اليومية للمدير وإعطاء مزيد من الحرية للعاملين والمعلمين وفقا لضوابط معينة للحد من الإنفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى .

- أداة الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث وذلك لكي يتم التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل وأهداف المنظمة .
- الإستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش فالتجوال فرصة ذكية يجب إغتنامها للحصول على المعلومة وإعطاء معلومة من خلال المقدره على الحوار عبر الأسئلة الذكية المحفزة للعاملين للحديث بطمأنينة وطريقة مرحة لا تخلو من الإحترام بل تسهم في تقريب وجهات النظر.
- أداة المشاركة الذكية المعنوية للعاملين في مشكلات العمل إذ يحرص المدير الذكي على الإستماع بتعاطف لمشكلات العاملين والعمل، ويعمل ما في وسعه لحلها إظهار رغبته الأكيدة بذلك مما يولد عنصر الولاء والإنتماء لروح الجماعة من خلال زيادة إنتاجيتهم.

- أنواع التجوال الإداري:

تتعدد أنواع التجوال الإداري، وتختلف ممارستها باختلاف الأهداف المرجوة منها، فلكل نوع منها خصائص ومواصفات تجعل من اللازم معرفتها والإحاطة بها، وتكمن مهارة المدير المتجول في حسن اختيار نوع التجوال المناسب الذي يتوافق مع احتياجات المؤسسة (العبيدي، 2010) ويمكن تصنيف التجوال الإداري كما ذكر العجمي(2010) والخضيرى(2000) وفقاً للإعتبارات الآتية:

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار المسبق:

- جولة بإخطار مسبق وتهدف إلى التعرف إلى الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.
- جولة بدون إخطار مسبق ويكون الهدف منها التفقيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين.

ويتوقف استخدام كل من أسلوب الإدارة بالتجوال بإخطار مسبق، أو بدون إخطار، أو كليهما

معاً على عدة إعتبارات أهمها:

حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، والظروف العامة المحيطة بها، ونوع مناخ العمل السائد في المؤسسة، ومدى سيادة التعاون والمشاركة، ومدى كفاءة ودقة وحسن اختيار العاملين في إدارة المؤسسة، والقائمين والمشرفين عليها، وحسن أدائهم لوظائفهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومدى توفر الخبرة في إدارة الحوار، والكفاءة في الاتصال الجماهيري لدى المدير المتجول.

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت:

- تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم بحيث يتم وعلى فترات زمنية، وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.
- تجوال إداري غير دوري يتم بشكل فجائي عشوائي دون إخطار، وبدون ارتباط بحادث معين، وهذا النوع من التجوال يطلق عليه أيضاً التجوال التفتيشي الفجائي، الذي يعمل على التأكد من أن كل الأمور توجد في نصابها الصحيح، إذ أن الهدف منه هو الحصول على بيانات وافية عن أوجه القصور التي تعاني منها المؤسسة، للتدخل العاجل قبل أن يستفحل الأمر، بل والحيلولة دون أن تظهر المشكلات إلى الوجود.

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

- تجوال إداري شامل كلي إذ يقوم المدير بزيارة جميع الوحدات، ولقاء جميع العاملين.
- تجوال جزئي محدود وهو النوع المعتاد والأغلب في الممارسة، إذ تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال .

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب:

- جولات إدارية لتوليد انطباع ايجابي من خلال تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

- جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية عن طريق إزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية، والتقليل من حجمها، ودحض أسبابها، وتحويلها إلى دافع إيجابي لتحسين الصورة.
- جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق، فضلاً عن الثقة في المدير المتجول.

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف:

- تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة: للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- تجوال إداري لخفض التكلفة والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- تجوال إداري من أجل تعميق الإلتزام بالوقت، وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين، ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات الوظيفية والقضاء على القلق.
- تجوال إداري بهدف شرح القرارات والسياسات الإدارية وتوضيحها.

❖ أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري وتنقسم إلى:

- جولات إدارية للإدارة العليا وترتبط بالاستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط والتمويل.
- جولات إدارية للإدارة الوسطى وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية.
- جولات إدارية للإدارة التنفيذية وترتبط بالإجراءات التنفيذية، واستغلال الطاقات، والموارد والعناصر المتاحة.

وأضافت العبيدي (2010) نوعاً آخرًا من التجوال الإداري من حيث الدوافع، إذ أشارت أن لكل جولة إدارية دوافع تسعى إلى إشباعها، ومحفزات تعمل على تحقيقها، وتم تقسيم التجوال الإداري من حيث الدوافع إلى خمسة أنواع هي:

- جولات تفقدية لتقصي الحقائق :حول مشكلة معينة، أو موضوع معين غامض، أو أن هناك شكوكاً في صحة البيانات، وهذا النوع يحتاج إلى كياسة ودبلوماسية حتى لا يشعر العاملون في المؤسسة بأنهم موضوع شك أو اتهام، أو أن هناك مكيدة أو مؤامرة ضدهم.
- جولات تفقدية لتفويض السلطة :وتحديد الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المؤسسة، لاكتشاف ذوي الكفاءات المهنية والقيادية، وصقل هذه الكفاءات وتنميتها.
- جولات تفقدية للتأثير في العاملين، وكسب ولائهم واحترامهم: من خلال زيادة الإحساس بالمشكلة، والتفهم التام لمشكلاتهم، والإصغاء إليهم، والترحيب بمقترحاتهم وبحثها معهم.
- جولات تفقدية لمجرد إثبات الوجود :وذلك في أوقات الأزمات، والركود، والكساد.
- جولات تفقدية تحفيزية :تقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم، والثناء عليهم، لإحداث المزيد من التطوير والتحسين.

2- العلاقات الإنسانية (Human Relations)

تضمن موضوع العلاقات الإنسانية الموضوعات الفرعية الآتية :

(أ) مفهوم العلاقات الإنسانية :

يعد مايو (Mayo) الرائد الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية التي تركز على العوامل غير المادية، والعوامل الاجتماعية وأهميتها في التأثير على السلوك في أماكن العمل، وأهتم بأداء العمل ولكنه لاحظ أن أداء الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية التي توجد في المنظمات، مثل كيفية معاملة الإدارة للعاملين، وكذلك علاقة الأفراد ببعضهم بعضاً (سلطان، 2003).

عرف رسمي(2004) العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة المهارات الضرورية ذات الأثر في تحقيق التوازن بين كل الأهداف التنظيمية والفردية، والمقدرة على التفاعل الإيجابي، وإدراك حاجات الأفراد ودوافعهم، وهي عملية الحفز الفعال للأفراد في مواقف معينة بهدف تحقيق توازن بين الأهداف المؤدية إلى الرضا الإنساني في الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. الذي ينعكس على السلوك الإداري بوصفه مزيجاً من الممارسات ،والسياسات، والفلسفات تتكامل فيما بينها لإحداث الإلتزام نحو المنظمة ، وتكامل الفرد والمنظمة والإسهام في تناول مشكلات الأفراد ذات الآثار المباشرة وغير المباشرة على المنظمة .

و عرف قنديل وبدوي (2004) العلاقات الإنسانية بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة، وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التضليل والخداع بكافة أساليبه ومظاهره وتقوم على التبصير والإقناع .

إن المشاركين في النظام الإجتماعي المدرسي هم : المدير كقائد تربوي ومسؤول رئيس، والمعلمون كمنفذين لسياسة الإدارة والبرامج التعليمية ، والطلبة كمتلقين لبرامج تعليمية مدروسة، وأولياء الأمور الذين يبذلون إهتماماً بتطوير أبنائهم وراحتهم ، لذا يتوجب على المدير أن يكون منفتحاً وديناميكياً مع المجتمع المحيط، وأن السلوك الإجتماعي المرغوب فيه داخل المدرسة يمثل نتاج تفاعلات مكونات المدرسة مع بعضها ، ومع البيئة المحيطة بها(المومني، 2008).

إن إهتمام العلاقات الإنسانية بالفرد كعضو في جماعة إستند إلى أن الفرد عندما يعمل في جماعة ويتفاعل مع باقي أعضاء الجماعة فإنه يعطي إنتاجية أكبر ويظهر كفاية أعلى (الشنواني،1994) .

تؤمن نظرية العلاقات الإنسانية بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فسلطة القائد مكتسبة من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة أن يحافظ على فاعلية المعلمين والطلبة ويفهمها ويحللها ، فنظرية العلاقات الإنسانية تساعد مدير المدرسة ليتعرف حاجات المعلمين وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المعلمين والطلبة وحاجات الأفراد(الخوaja،2009).

وذكر الهاشمي و مراد (2013) أن الإهتمام بحاجات العاملين ومشاعرهم في أثناء التعامل معهم يحقق رضاهم ويجعلهم أكثر ثقة وولاء ويزيد من إرتباطهم بالمؤسسة. والمشرف الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمروؤسيه وخاصة للذين يمتلكون مقدرات عالية يشبع إحتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها هي تلك المهارات التي من شأنها بناء

علاقات عمل إيجابية توازن بين

ب) أهمية العلاقات الإنسانية:

حدد النشواني (1994) والسالمي (2005) أهمية العلاقات الإنسانية بما يأتي:

- تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي .
- تدفع العاملين للعمل والأداء والإنتاج و تمنح فرصا للإنجاز والتقدم و ترفع من الروح المعنوية.
- تجدد الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتعد نقلة نوعية في التعاملات بإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية المختلفة .

- تبعد الإضطرابات النفسية والتشاحن والحقد والحسد وتعزز الإنتماء إلى العمل التربوي من الجميع .
- تعد حلقة الوصل بين الإدارات ذات التوجهات الحديثة بديمقراطيتها ودكتاتورية التعامل بالمتابعة مع الإحساس بالأدوار والمهام وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الإنحرافات وإتخاذ قرارات قريبة من رغبات العاملين وحاجاتهم.

(ج) وسائل تحسين العلاقات الإنسانية :

لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور ايجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أساس من العلم والمعرفة بأسس العلاقات الإنسانية ونظرياتها وأنها بهذا العلم وهذه المعرفة يمكنها أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي الى تحسين العلاقات الإنسانية حسب ما ذكر حسان والعجمي (2007) اللذان أوردا بعض الوسائل التي تستخدمها الإدارة في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية وهي :

- الإجتماعات : تعد الإجتماعات من أهم الوسائل لتحسين العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بهدف عرض مشكلة معينة، ثم محاولة الوصول إلى إتفاق في الرأي بشأنها ،ومحاولة التوفيق بين الآراء المختلفة ، وتحاشي الإصطدام بين وجهات النظر المتبادلة .
- اللامركزية في الإدارة بتفويض السلطات وتوزيع المسؤولية في جميع المستويات الإدارية.
- النصح والارشاد : أي قيام الإدارة بتقديم النصيحة وإعادة الثقة بالنفس والبحث في الشكاوى.

(د) أسس العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه :

إنفق العجمي (2010) وقنديل وبدوي (2004) على الأسس التي تقوم عليها العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين معه بما يأتي :

- إتباع الأسس والقيم الأخلاقية السامية في جميع التصرفات، والإيمان القوي بقيمة كل فرد من أفراد الجماعة، والإحترام المتبادل بين أفراد المدرسة والمشاركة الوجدانية في مختلف المواقف والظروف .

- كلما كان التوجيه والقيادة فاعلين، كلما إستطاع الرئيس دفع مرؤوسيه إلى تحقيق الأعمال المطلوبة منهم ، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، إن فاعلية التوجيه والقيادة هنا تعني مقدرة الرئيس على تعميق مفهوم تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وكيفية تحقيقها .

- الإهتمام بمشكلات العاملين وإحترام آرائهم ورغباتهم وشعورهم وتقدير ظروفهم، والعمل على تنسيق الجهود بين العاملين وتوزيع الإختصاصات وتفويض السلطة مع تبصير كل فرد باختصاصاته وحدود عمله .

- الإلتزام الإنفعالي وضبط النفس وعدم التهور في مواجهة المواقف العصبية مع الإلتزام بالصبر وحسن التصرف والحكمة في اتخاذ القرار حتى لا يؤثر سلبيا في سير العمل .

- وحدة الأمر وهذا يعكس رغبة المرؤوسين في أن يتلقوا الأوامر و التوجيهات من مصدر واحد، وأن يرفعوا تقاريرهم إلى المصدر نفسه وبذلك تقل الإزدواجية في الأوامر والقرارات.

- عدم ترك الأخطاء تتراكم بل تصحح في وقتها حتى لا تؤثر في التعامل بين أفراد الجماعة.

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة بالتجوال

والعلاقات الإنسانية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي :

- الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الإدارة بالتجوال :

كانت الدراسات المتعلقة بالإدارة بالتجوال متنوعة وتناولت موضوعات متعددة ركزت على مفهوم

تطبيق الإدارة بالتجوال ومنها ما يأتي :

هدفت دراسة أريراتانا (Ariratana,2000) للتعرف إلى سلوك مديرة مدرسة إبتدائية في العمل بولاية مسيسيبي، إذ قامت بملاحظة سلوكها لمدة (16) يوماً، وأظهرت النتائج أن مديرة المدرسة أمضت (155) ساعة بالعمل بمتوسط (9.6) ساعة يومياً أمضتها بالأنشطة الآتية : (26.9) ساعة بالتجوال على الصفوف والمباني والملاعب ، (21.3) ساعة أمور لها علاقة بالموظفين، (20.9) ساعة أمور مكتبية ، (20.7) ساعة لضبط التلاميذ (16.6) ساعة بأنشطة متنوعة ، و(15) ساعة بالعمل مع الآباء والأمهات، (13.5) ساعة أمور تتعلق بالمناهج والتدريس، (9.4) ساعة بتطوير مهارات الموظفين، (7.2) ساعة بتيسير الأعمال ، (3.5) وبتشكيل ثقافة المدرسة ، و(16.7) ساعة بإجتماعات ومؤتمرات مدرسية و (18.4) بإجتماعات ومؤتمرات غير رسمية ، أي أمضت (25%) من وقتها بالنشاط ، فضلاً عن تطبيق سياسة الباب المفتوح بالمقابلات وجهاً لوجه وإمكانية مقابلتها بمكتبها أو خارجه من قبل المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وكان لكل ذلك الأثر الكبير في نجاح إدارتها الذي انعكس إيجاباً على التلاميذ وأولياء الأمور والعاملين.

وأجرى عبد الجليل (2004) دراسة هدفت إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في مصر في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال، وقد تم إختيار عينة عشوائية للدراسة تكونت من (206) مدير ووكيل مدرسة ثانوية لأربع محافظات مصرية شملت (103) مدارس، وأستخدمت إستبانة مكونة من (62) فقرة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن أسلوب الإدارة بالتجوال يعد أحد أهم إجراءات التخطيط الذي

يعتمد على البيانات والمعلومات المتوافرة من خلال الإتصال المباشر بين المدير والمعلمين ، وأن الإدارة بالتجوال تزيد من مشاركة العاملين وتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية وتزيد من دافعيتهم للعمل، كما أظهرت النتائج أن شخصية المدير وصفاته لها دور مهم ورئيس في نجاح عملية الإتصال وتفويض السلطة وعملية التطور والإبداع لدى المعلمين وهذه مبادئ الإدارة بالتجوال.

وفي دراسة روزي (Rossi,2007) التي هدفت إلى التركيز على مديري المدارس الابتدائية بإستخدامهم لأسلوب الإدارة بالتجوال وتأثيره في أداء الطلبة، وتحديد المؤشرات الرئيسة لنجاح مديري المدارس الابتدائية الذين إستخدموا إستبانة الإدارة بالتجوال المستخدمة في أكاديمية بنسلفانيا، وقد تكونت عينة الدراسة من سبعة مديري مدارس إبتدائية وخمسة معلمين من كل مدرسة، وأظهرت النتائج أن التجوال في الغرف الصفية له أثر في الممارسات التعليمية وفي تحصيل التلاميذ من منظور مديري المدارس الإبتدائية، وأن التجوال يجعل المديرين أكثر وعياً بما يدور بالغرف الصفية ويوفر لهم المعلومات التي يتشاركونها مع المعلمين، لذا فالإدارة بالتجوال تعد أسلوباً فعالاً يمارس بدرجة كبيرة.

أما دراسة كوربريتش (Koerperich,2008) فقد هدفت للتعرف إلى آثار التجوال في الغرف الصفية من قبل المشرفين على النمو المهني ومستويات الثقة لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من خمس مدارس في ولاية أريزونا الأمريكية تستخدم أسلوب " التدريس للنجاح" الذي طوره مؤسسه الخدمات التعليمية الغربية، واستخدمت أسلوب الملاحظة الصفية لمدة (12) أسبوعاً وقد أظهرت المتغيرات المقاسة وهي سنوات الخبرة ومستويات التدريس أن لهما دلالة إحصائية، وأظهرت النتائج أن التجوال المنتظم على الصفوف الدراسية يزيد من ثقة المعلمين ومقدرتهم الوظيفية، كما تبين من الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال ما زالت في مراحلها الأولية.

وهدفت دراسة سكريتا (Skretta,2008) إلى دراسة تصورات مديري المدارس لإستخدام الإدارة بالتجوال والتغذية الراجعة منها في عملية متابعة المعلمين في مدارسهم ، بإعتبار أن الإدارة بالتجوال أسلوب للمتابعة الصفية غير الرسمية وغير المخطط لها والتي تستغرق من (3-15) دقيقة تليها تغذية راجعة للمعلم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (200) مدير منهم (91) مديراً قام بالإجابة عن إستبانة الدراسة عن طريق شبكة الإنترنت أي بنسبة (45.5%) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالتجوال أسلوب شائع بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية نيراسكا الأمريكية بنتيجة (76) مديراً ممارساً للإدارة بالتجوال من مجموع (91) مديراً، وأن أسلوب الإدارة بالتجوال ليس أسلوباً سهلاً ويحتاج للجهد والمتابعة المستمرة وذلك لعدم وجود إجراءات رسمية لتطبيقه، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات فرعية من المستجيبين.

وهدفت دراسة وولفروم (Wolfrom,2009) إلى التعرف إلى مدى تقدير المدارس لأهمية تنفيذ نظم مختلفة للإشراف لتنمية الإحتياجات التنموية للمعلمين ومنها التجوال كطريق للإشراف، فقد طبق أسلوب الإدارة بالتجوال بمدرستين إبتدائيتين رئيسيتين في ولاية مين (Maine) بلغ عدد المعلمين فيها (38) معلمة بواقع (27) معلماً في المدرسة الأولى و (11) معلماً في المدرسة الثانية ، وتمت ملاحظة أثره في الأمور التي تحتاج للعناية والإهتمام والشعور بالنجاح والنمو المهني للمعلمين على طول السلم التعليمي . ومن نتائج هذه الدراسة أن المديرين يقومون بنوعين من الإدارة بالتجوال في كل مدرسة ، هما الأسلوب الرسمي المخطط له والتغذية الراجعة منه، والأسلوب غير الرسمي الذي يحتاج وقتاً أقل للتخطيط والتغذية الراجعة منه شفوية غير رسمية، ولأن التجوال المخطط يحتاج لوقت أكبر فلم يتم إستخدامه بشكل متكرر، بينما تم إستخدام التجوال غير الرسمي ومناقشات التغذية الراجعة منه بشكل منتظم، لأن التجوال غير الرسمي يقوم بتلبية إحتياجات المعلمين ويعزز نموهم المهني.

وقامت العبيدي (2010) بدراسة هدفت إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة تكونت من قسمين وتضمنت (35) فقرة لقياس أبعاد ممارسة الإدارة بالتجوال ، و (20) فقرة لقياس فاعلية عملية إتخاذ القرارات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم العاملين في جميع الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (703) فرداً وقد تكونت العينة من (361) مديراً ومساعداً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية الرسمية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية إتخاذ القرارات جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق وتحسين الاتصال والتحفيز والتطوير والابداع والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات .

وهدف دراسة القدومي والخواندة (2011) إلى التعرف الى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، وتكونت العينة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) معلماً من معلمي المدارس المهنية في فلسطين خلال العام الدراسي (2010-2011) وبما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة الذي تكون من (422) معلماً ومعلمة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة طورت أداتان : الأولى لقياس درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية ، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى المديرين كان متوسطاً، ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان مرتفعاً من وجهة نظرهم ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري تلك المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس تعزى لمتغير

الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومستوى الأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس تبعاً لمتغير موقع المدرسة ولصالح مدينة نابلس.

أما دراسة صباح (2012) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وأستخدمت إستبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي :التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والرقابة، فضلاً عن سؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تفعيل الإدارة بالتجوال ، وتكونت العينة من (213) مديراً ومديرة بنسبة (87.6 %) من مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع (ذكر -أنثى) ، أو لمتغير سنوات الخبرة، أو لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فما فوق)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة ومدينة غزة والوسطى وخان يونس ورفح)، لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة ولصالح منطقة خان يونس.

وهدفت دراسة خمش (2014) إلى بناء نموذج يطور من مستوى ممارسة المديرين والمديرات للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في محافظة عمان ، وقد طورت أداة لقياس مستوى ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال مكونة من (68) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد ، وأما عينة الدراسة ، فقد أختيرت بالطريقة العشوائية، وتكونت من (30) مديراً ومديرة ، و(500) معلم ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الإدارة بالتجوال لدى هؤلاء المديرين والمديرات من وجهة نظرهم كانت بدرجة

مرتفعة ، أما من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فقد كانت متوسطة ، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المديرين لممارستهم للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس ولصالح المديرات، ولمتغير العمر ولصالح المديرين الذين تزيد خبرتهم على (10) سنوات، ولمتغير إمتداد البناء المدرسي ولصالح المعلمين والمعلمات في المدارس ذات الإمتداد الرأسي ، ولمتغير الحجم المدرسي ولصالح المعلمين والمعلمات في المدارس التي تتكون من (10-20) شعبة.

أما الدراسة التي أجراها المواضي (2014) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كيفية تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك ، وتكون مجتمع الدراسة من (103) معلمات، وتم استخدام الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات مديرات رياض الأطفال في محافظة الكرك لدرجة ممارستهن للإدارة بالتجوال بأبعادها: (اكتشاف الحقائق، وتحسين الإتصال، والتحفيز، والتطوير والإبداع، والتغذية الراجعة) كانت متوسطة، وبينت وجود أثر لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا ، أي أن الإدارة بالتجوال تعطي فرصة للمديرات لملاحظة أداء المعلمات، وأن المديرية المتجولة تضع يدها على نقاط الضعف ونقاط القوة في أداء المعلمات ومعالجتها عن طريق إعادة تقويم أدائهن.

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت العلاقات الإنسانية :

أجرى عبابنة (2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى رضا معلمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بينهم وبين المشرفين التربويين في مدارس تربية اربد الأولى من وجهة نظر المعلمين وهدفت إلى معرفة إختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو رضاهم عن مستوى العلاقات الإنسانية مع المشرفين التربويين تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة التعليمية و المؤهل العلمي ، وأختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (248) معلماً ومعلمة طبقت عليهم إستبانة

لقياس درجة رضاهم عن مستويات العلاقات الإنسانية تكونت من (40) فقرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات التي تشمل تقديم النصح والإرشاد والحرص على عدم التسرع وتجنب التهديد واحترام المعلمين حصلت على درجات عالية ، بينما حصلت الفقرات المتعلقة بتبني الديمقراطية ومساعدة المعلمين بإجراء البحوث ومشاركة المعلمين بعملية التخطيط على أقل المتوسطات الحسابية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا المعلمين للعلاقات الإنسانية بينهم وبين المشرفين في مدارس اربد الأولى تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس ، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

وهدفنا دراسة حرب (2004) إلى التعرف إلى دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وقد صممت إستبانة مكونة من ثلاثة أقسام تم توزيعها على (650) موظفاً من مجتمع الدراسة في الجامعات الرسمية والخاصة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية كان لصالح الجامعات الخاصة، وأن العاملين بالجامعات بحاجة لدورات تدريبية لتعزيز العلاقات الإنسانية وأن المناخ التنظيمي للجامعة له دور كبير في تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء، وأن الجامعات تعتمد على تقديم الحوافز المادية والمعنوية على أساس الأقدمية والخبرة وليس على أساس نمط العلاقات الإنسانية والكفاءة والجدارة.

أما دراسة رشيد (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية المرغوبة من أعضاء الهيئة التعليمية في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني وتأثيرها في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة ، فضلاً عن دور هذه العلاقات إذا ما توافرت بالشكل السليم في دفع العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاج والإبداع فيه، وخاصة بالنسبة للهيئات التعليمية ومردود ذلك على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم وتطويره في جميع المؤسسات التعليمية، وتم إختيار عينة مؤلفة

من (50) رئيس قسم، و(252) عضو هيئة تدريسية ، و(1024) طالبا وطالبة وأعدمت إستبانة مكونة من (65) فقرة لقياس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية التابعة لهيئة التعليم التقني لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للعلاقات الإنسانية المرغوبة كان عالياً، وعدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في جو العلاقات الانسانية المرغوبة بين كليات هيئة التعليم التقني ومعاهدها، وعدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في العلاقات الانسانية المرغوبة بين اعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الاقسام في كليات هيئة التعليم التقني ومعاهدها، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقات الانسانية المرغوبة بين اعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات والمعاهد حسب الجنس ولصالح الاناث .

هدفت دراسة عزيزة (2007) إلى التعرف إلى واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها باتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي في الجزائر وتكونت العينة القصدية للدراسة من (13) مؤسسة للتعليم الثانوي و(1888) تلميذ وتلميذة من مستوى السنة النهائية في ثلاث ولايات هي : قسنطينة ورقلة وتمنراست ، وأستخدمت إستبانة لقياس اتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي وأبعاده المتضمنة العلاقات الإنسانية بعد العدل والأمن والتوقعات للمستقبل فضلاً عن أبعاد تنظيمية وفيزيقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد العلاقات الإنسانية يسهم بدرجة أعلى من الأبعاد الأخرى بتكوين اتجاهات ايجابية للتلاميذ بمؤسسات التعليم الثانوي نحو المناخ التنظيمي المدرسي العام إذ تؤدي الصداقات بين التلاميذ دوراً أساسياً في إبعادهم عن الانحراف والفضل الدراسي إذا ما وفرت الإدارة المدرسية الكفوة مناخاً مدرسياً إيجابياً وعززت شعورهم بأهميتهم ووفرت لهم فرصة للتعاون و اللقاء والتكامل وأشبعحت حاجاتهم العاطفية .

وفي دراسة أجراها السواح (2009) هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المشرفين التربويين في طبيعة العمل الحالي وفي الإشراف التربوي وكذلك المؤهل العلمي والعمر، وقد تم توزيع إستبانة مكونة من (25) فقرة لقياس العلاقات الإنسانية و(32) فقرة لقياس القيم الأخلاقية وزعت على عينة تكونت من جميع مشرفي التربية الإسلامية في محافظة مكة وهم (27) مشرفاً تربوياً و(166) معلماً للتربية الإسلامية، وقد أظهرت النتائج أن موافقة المشرفين التربويين والمعلمين لعناصر العلاقات الإنسانية الجيدة عالية بإستثناء عنصر المبادأة كان بدرجة متوسطة ، وأن ممارسة المشرفين للتسلط والفوقية والتأنيب حسب رأي المعلمين كانت بدرجة كبيرة ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى الفئتين في متغيرات طبيعة العمل وسنوات الخبرة في الإشراف والعمر ، وأن هناك فروقاً إحصائية حسب متغيرات سنوات الخبرة في التدريس بين (15-20) سنة ولصالح الأكثر من (20) سنة .

وقام الزبون والزبون وموسى (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم وعلاقة ذلك بمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وتكونت عينة البحث من (264) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، واستخدمت إستبانة لقياس درجة الإستخدام للعلاقات الإنسانية تكونت من (33) فقرة، وأشارت نتائج البحث إلى أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كانت ضمن مستوى الإستخدام المتوسط بمتوسط

حسابي(3.37)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية

وفي دراسة ميدانية للمدارس الثانوية العامة والخاصة في محافظة دمشق أجراها علي (2010) هدفت لمعرفة أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في العلاقات الإنسانية بين معلمي المرحلة الثانوية وتم استخدام الإستبانة التي طبقت على عينة طبقية عشوائية من معلمي مرحلة التعليم الثانوي ومعلماتها في مدارس مدينة دمشق بلغ عددهم (480) معلماً، أي بنسبة (18%) من مجتمع الدراسة الأصلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق، يليه النمط الدكتاتوري، ثم التسبيبي. وأن العلاقات الإنسانية المرافقة للنمط القيادي التسبيبي، هي علاقات سلبية أما العلاقات الإنسانية المرافقة للنمط القيادي الدكتاتوري، فهي علاقات إيجابية بدرجة متوسطة والعلاقات الإنسانية المرافقة للنمط القيادي الديمقراطي، هي علاقات إيجابية بدرجة جيدة، وبينت الدراسة أن النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المدارس يؤثر في العلاقات الإنسانية السائدة بين معلمي المرحلة الثانوية في مدينة دمشق. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط القيادي الذي يتبعه المديرون تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير تابعة المدرسة ولصالح المدارس الخاصة ، ولمتغير شهادة المدير ولصالح حملة شهادة الدراسات العليا، ولمتغير التأهيل التربوي ولصالح غير المؤهلين تربوياً، ولمتغير الخبرة في الإدارة ولصالح ذوي الخبرة لأكثر من عشر سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية السائدة بين معلمي المرحلة الثانوية في مدينة دمشق، تبعاً لمتغير جنس المعلم، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط القيادي الذي يتبعه المديرون وفقاً لمتغير جنس المدير.

وهدفت دراسة حجاوي (2011) إلى تعرف مستوى العلاقات الإنسانية الممارسة من مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بإتجاهات المعلمين نحو المهنة و تكونت عينة الدراسة من (473) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وإستخدمت أداتان للتعرف إلى متغيرات الدراسة وقياسها ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً ، وأن مستوى إتجاهات المعلمين نحو المهنة كان متوسطاً ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المعلمين نحو المهنة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الإجتماعية .

أما الدراسة التي أجراها الأشقر واللوح ومونس (2012) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة عضو هيئة التدريس للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلبته بالجامعات الفلسطينية ، وقد أعدت إستبانة مكونة من (40) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (711) طالباً وطالبة ، وأظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الإستبانة مجتمعة بمتوسط حسابي (% 81.48) وهذه النسبة تعد عالية ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة لدور ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الكلية و لصالح الكليات الإنسانية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور ممارسة عضو هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المستوى الدراسي بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المعدل التراكمي، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعة الإسلامية .

وفي دراسة أجراها الحارثي (2012) هدفت إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية في محافظة الطائف وفقاً لمتغيرات : المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي ، وتم إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (36) مديراً و (250) معلماً ، وأستخدمت إستبانة مكونة من (70) فقرة لقياس العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين ، وبين المدير والعاملين ، والمعلمين فيما بينهم وبين المعلمين والطلاب ، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لمستوى العلاقات الإنسانية بالمدارس الحكومية بمدينة الطائف كما يراها المديرين والمعلمون كان بدرجة عالية، وأن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين كان الأعلى ثم تبعه مستوى العلاقات بين المديرين والطلاب ، ثم مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب ، وجاء في الرتبة الأخيرة مستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم. كما أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة بين المديرين والمعلمين وكذلك بين المديرين والطلاب وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري المدارس، وأن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين وكذلك بين المعلمين والطلاب وبين المعلمين أنفسهم كان عالياً .

وهدفت دراسة المعثم (2013) إلى التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بمحافظة الرس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والتوصل إلى أهم المعوقات التي تحد من ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أفراد الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الرس والبالغ عددهم (174) معلماً وطبقت الإستبانة على جميع أفراد المجتمع نظراً لعدددهم المحدود، وأظهرت نتائج الدراسة موافقة مجتمع الدراسة على ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة ويتمثل ذلك بتقديرهم للظروف الطارئة للعاملين ومعاملتهم لهم بود وإحترام ، وأنهم خير مثال

يحتذى به، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة النتائج أيضاً على بعض المعوقات التي تحد من ممارسة المديرين للعلاقات الإنسانية.

أما دراسة فهد (2014) فقد إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية عدد أفرادها (354) معلماً، وطبقت الإستبانة لقياس كل من العلاقات الإنسانية و مستوى ممارسة الأدوار القيادية والإدارية، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الأدوار القيادية كان مرتفعاً ولمستوى العلاقات الإنسانية كان متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود فروق بدلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الأدوار القيادية ومستوى العلاقات الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية تعزى لمؤهل المؤهل العلمي والخبرة .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

- هدفت الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال إلى التعرف إلى مستوى ممارسة أسلوب الإدارة بالتجوال بالمؤسسات التعليمية المختلفة وأثر هذا الأسلوب في العاملين والطلبة بهذه المؤسسات مثل دراسات أريرتانا (Arriratana,2000) وروزي (Rossi,2007) وعبد الجليل (2004)، إذ هدفت هذه الدراسات السابقة إلى دراسة تصورات مديري المدارس لإستخدام الإدارة بالتجوال والتغذية الراجعة منها في عملية متابعة المعلمين في مدارسهم مثل دراسة سكريتا (Skretta,2008)، وهدفت إلى أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية مثل دراسة العبيدي (2010)، وإلى التعرف إلى درجة

ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث وسبل تفعيلها في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين في دراسة صباح (2012).

- هدفت الدراسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية إلى التعرف إلى المدى المطبق والممارس لمستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين وبين العاملين بالمؤسسات التعليمية المختلفة مثل دراسات عباينة (2002) وحرب (2004) وعلي (2010) ، وحجاوي (2011)، إذ هدفت هذه الدراسات السابقة إلى التعرف إلى مستوى رضا معلمي المرحلة الثانوية عن مستويات العلاقات الإنسانية بينهم وبين المشرفين التربويين في مدارس تربية اربد الأولى من وجهة نظر المعلمين في دراسة عباينة (2002)، وهدفت للتعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء جامعات الرسمية والخاصة في دراسة حرب (2004) .

- أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للإدارة بالتجوال وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين .

- استخدمت الدراسات السابقة المتعلقة بأسلوب الإدارة بالتجوال عينات من المعلمين مثل دراسة المواضيعه (2014) ودراسة القدومي (2011) وأخرى عينات من مديري المدارس مثل دراسة وسكريتا (Skretta,2008) ودراسة وولفرم (Wolfrom,2009) .

- استخدمت الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية عينات من معلمي المرحلة الثانوية مثل دراسة عباينة (2002) ودراسة علي (2010) ، وعينات من موظفي الجامعات الرسمية والخاصة مثل دراسة حرب (2004) ، ودراسة رشيد (2006) ، وعينات من مشرفين التربويين في المدارس مثل دراسة السواح (2009)، بينما تكونت عينة هذه الدراسة من معلمي المدارس

الخاصة ومعلماتها في المدارس الثانوية في عمان، وبلغ عدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة.

- تنوعت أساليب الدراسة والمعالجة الإحصائية في الدراسات السابقة للإدارة بالتجوال بين الملاحظة مثل دراسة (Koerperich,2008) إلى الإستبانات مثل دراسات العبيدي(2010) والقدمي والخوالدة (2011) والصبح (2012) وخمش(2014) ودراسة المواضيع(2014)، بينما إعتمدت أغلب الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية على الإستبانات للتعرف على مستوى العلاقات الإنسانية بالمؤسسات التعليمية المختلفة، وإستخدمت هذه الدراسة الإستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. أما أحجام العينات للدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالتجوال فقد كانت (361) معلماً ومعلمة كما في دراسة العبيدي(2010) و(500) معلماً ومعلمة كما في دراسة خمش (2014) في حين تراوحت أحجام العينات للدراسات السابقة التي تناولت العلاقات الإنسانية كانت (166) معلم كما في دراسة السواح (2009) و(480) معلماً كما في دراسة على(2010) ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد بلغ (341) معلماً ومعلمة .

خلصت الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالتجوال إلى أنها تزيد من مشاركة العاملين وتعميق إحساسهم بالسيولة تجاه الخطط والأهداف الموضوعية، وتزيد من دافعيتهم للعمل، كما أظهرت أن لشخصية المدير وصفاته دور مهم في نجاح عملية الإتصال وتفويض السلطة وعملية التطور والإبداع لدى المعلمين كما في دراسة عبد الجليلي (2004)، وأن التجوال يجعل المديرين أكثر وعياً بما يدور في الغرف الصفية ويوفر لهم المعلومات التي ينشأكونها مع المعلمين كما أظهرت دراسة روزي (Rossi,2007) .

كما كان من نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية إلى المناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية له دور كبير في تعزيز العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء كما في دراسة حرب (2004)، وأن العلاقات الإنسانية تسهم وبدرجة كبيرة بتكوين اتجاهات إيجابية للتلاميذ بمؤسسات التعليم الثانوي نحو المناخ التنظيمي العام، وتبعدهم عن الانحراف والفسل الدراسي كما في دراسة عزيزة (2007) .

كما تأمل الباحثة بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال بصورة أكبر في المدارس الخاصة والحكومية لما له دور كبير وفعال بإحداث التغيير الإيجابي في مناخ المدرسة، ولما له دور فعال في بناء العلاقات الإنسانية الجيدة ودعمها وبالتالي يعود بالخير على المؤسسة التعليمية وتطورها وبناء علاقات حسنة بين المعلمين والعاملين فيها ويدوره ينعكس على الطلبة وحبهم للمدرسة وإبداعهم العلمي والفكري والنفسي ، وبالتالي نحو مجتمع متعلم خلاق ومبدع.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي ابتداءً بوصف منهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة والطريقة التي أختيرت بها العينة، وكذلك وصف أدواتي الدراسة والإجراءات التي اتبعت للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلاً عن الإشارة إلى إجراءات الدراسة التي اتبعت والوسائل الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة المستخدم:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم للتعرف إلى مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم ، من خلال إجابات المعلمين والمعلمات عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددهم (3171) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الخاصة في جميع المناطق التعليمية في عمان وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2014/2015) والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في محافظة

عمان

المجموع	جنس المعلم		مديرية التربية والتعليم
	أنثى	ذكر	
576	284	292	لواء قصبة عمان
1673	940	733	لواء الجامعة
17	7	10	لواء سحاب
268	166	102	لواء القويسمة
181	109	72	لواء ماركا
307	174	133	لواء وادي السير
133	75	58	لواء ناعور
16	2	14	لواء الجيزة
0	0	0	لواء الموقر
3171	1757	1414	المجموع

عينة الدراسة:

تم إستبعاد كل من لواء سحاب والموقر والجيزة ، وذلك لقلّة عدد المعلمين والمعلمات فيها، وتحدد مجتمع الدراسة بالألوية قصبة عمان والجامعة ووادي السير وناعور والقويسمة وماركا ، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (3138) معلماً ومعلمة. واختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان حسب متغير الجنس من هذه الألوية الستة، وبلغ عدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة بواقع (190) معلمة و (151) معلماً، وذلك إستناداً إلى جدول تحديد حجم

العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومورغن (Krejcie, & Morgen, 1970) في دراستهما والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ومديريات التربية والتعليم في مدينة عمان

المجموع	جنس المعلم		مديرية التربية والتعليم
	أنثى	ذكر	
63	31	32	لواء قصبة عمان
182	102	80	لواء الجامعة
29	18	11	لواء القويسمة
14	8	6	لواء ناعور
33	19	14	لواء وادي السير
20	12	8	لواء ماركا
341	190	151	المجموع

وتم إسترجاع (321) إستبانة، وبنسبة قدرها (94%). كما تم إعداد جدول لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، والعمر)، في ضوء إجاباتهم عن إستبانتي الدراسة المتمثلتين في : إستبانة مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال، وإستبانة مستوى العلاقات الإنسانية والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العدد	المتغير	
135	ذكر	الجنس
186	إنثى	
321	المجموع	
141	بكالوريوس	المؤهل العلمي
139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
41	دراسات عليا	
321	المجموع	
81	أقل من 5 سنوات	الخبرة
143	من 5- أقل من 10 سنوات	
97	10 سنوات فأكثر	
321	المجموع	

أداتا الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف إلى مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم فلا بد من استخدام أداتين لقياس متغيري الدراسة وفيما يأتي وصف لهاتين الأداتين :

أداة الدراسة الأولى : إستبانة الإدارة بالتجوال :

تم تطوير إستبانة الإدارة بالتجوال بالرجوع إلى عدة دراسات مثل دراسة القدومي (2011) ودراسة خمش (2014)، وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (39) فقرة ، والملحق (1) يبين إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها الأولية .

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكيرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي : دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة الأولى - إستبانة الإدارة بالتجوال .

للتحقق من صدق الأداة الأولى، تم إستخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، كما هو موضح في الملحق (5) وذلك للتأكد من مدى صلاحية الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها كما يوضح الملحق (3) الإستبانة في صورتها النهائية .

ثبات أداة الدراسة الأولى - إستبانة الإدارة بالتجوال .

- تم التأكد من ثبات إستبانة الإدارة بالتجوال بإستخدام طريقة الإختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الإستبانة على عينة إستطلاعية من خارج أفراد عينة الدراسة، بلغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، وأعيد تطبيق الإستبانة بعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول. وتم حساب معامل إرتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (0.91) والذي يعتبر معامل الثبات . كما تم إيجاد معامل الإتساق الداخلي للأداة بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach.Alpha) ، والذي بلغت قيمته (0.88) وتعد هذه القيمة مقبولة في هذا النوع من الدراسات في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة العبيدي(2010) والقومي (2011).

الأداة الثانية : إستبانة العلاقات الإنسانية

تم تطوير إستبانة العلاقات الإنسانية بالرجوع إلى عدة دراسات مثل دراسة علي (2010) ودراسة حجاوي (2011) ، وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (63) فقرة ، والملحق (2) يبين إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها الأولية .

وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكيرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي : دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أعطي البديل دائماً خمس درجات والبديل غالباً أربع درجات، والبديل أحياناً ثلاث درجات، والبديل نادراً درجتين، والبديل أبداً درجة واحدة.

صدق الأداة الثانية – إستبانة العلاقات الإنسانية.

للتحقق من صدق الأداة الأولى، أستخدم الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة محكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، كما هو موضح في الملحق(5) وذلك للتأكد من إنتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وتم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء اللازم مع الفقرات والتي كان عددها (58) فقرة تم حذف (6) فقرات منها كما يوضح الملحق(4) الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية - إستبانة العلاقات الإنسانية.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (retest Test-)، إذ تم بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي، والجدول (4) يبين قيم معاملات ثبات الاستبانة:

الجدول (4)

قيم معاملات ثبات إستبانة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان

الرقم	المجال	معامل ارتباط	كرونباخ ألفا
1	العلاقة بين المدير والمعلمين	0.88	0.87
2	العلاقة بين المدير و الطلبة	0.82	0.86
3	العلاقة بين المعلمين أنفسهم	0.85	0.80
4	العلاقة بين المعلمين والطلبة	0.83	0.89
	الدرجة الكلية	0.89	

يتبين من الجدول (4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار بلغت (0.89) للدرجة الكلية، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات ما بين (0.82) لمجال العلاقة بين المدير والطلبة، و(0.88) لمجال العلاقة بين المدير والمعلمين، وتراوحت قيم معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alfa) ما بين (0.80) لمجال العلاقة بين المعلمين أنفسهم، و(0.89) لمجال العلاقة بين المعلمين والطلبة. وتعد هذه القيم مقبولة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من قيم معاملات الثبات مثل دراسة حجاوي (2011) ودراسة فهد (2014) .

متغيرات الدراسة .

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

المتغيرات المستقلة والوسيطية:

- الجنس وله فئتان: ذكور وإناث .
- الخبرة : ولها ثلاثة مستويات : - أقل من (5) سنوات .
- من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات ز
- (10) سنوات فأكثر .
- المؤهل العلمي: وله ثلاث فئات : - بكالوريوس
- بكالوريوس + دبلوم عالي
- دراسات عليا
- المتغير التابع : - مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال .
- مستوى العلاقات الإنسانية .

إجراءات الدراسة :

بعد التحقق من صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها من المعلمين والمعلمات، تم القيام بالإجراءات الآتية :

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (6) يبين ذلك.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الأردنية / مديريةية التعليم الخاص لتطبيق الدراسة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان والملحق (7) يبين ذلك.
- تطبيق الإستبانتين على عينة الدراسة التي تم تحديدها .
- تحليل البيانات إحصائياً بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) .
- عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس .
- تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج .

سابعاً: إجراءات التصحيح .

للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ومستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية الخاصة،

تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{1.33}{3} = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

- وبذلك تكون الدرجة المنخفضة 1 - 2.33

- وتكون الدرجة المتوسطة 2.34 - 3.67

- وتكون الدرجة المرتفعة 3.68 - 5

ثامناً: المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب .
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجداول الإحصائية لتعرف دلالة قيمة معامل الارتباط .
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الإختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وإختبار شيفيه للمقارنات البعدية .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من

وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين

بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	تعزيز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي	3.73	1.52	1	مرتفع
2	وضع قائمة من الأهداف للعمل على تحقيقها	3.72	1.39	2	مرتفع
34	تقييم النتائج التي تحققت من خلال عملية التجوال	3.71	1.39	3	مرتفع
17	متابعة إنضباط الطلبة	3.68	1.47	4	مرتفع

مرتفع	4	1.51	3.68	تشجيع الطلبة على السلوك الحسن	19
متوسط	6	1.22	3.67	مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية	30
متوسط	7	1.46	3.58	تحديد المحاور الأساسية للحوار بين المدير وبين المعلمين	5
متوسط	8	1.50	3.54	إعطاء الإنطباع الإيجابي لدى المعلمين عن الإدارة المدرسية	10
متوسط	9	1.54	3.50	وضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال	3
متوسط	10	1.46	3.49	إتاحة نوع من المرونة لتغيير الخطط المدرسية الموضوعية	8
متوسط	10	1.54	3.49	تعرف حاجات المعلمين المختلفة	9
متوسط	12	1.49	3.46	متابعة أداء المعلمين داخل صفوفهم باستمرار من خلال الإدارة بالتجوال	15
متوسط	13	1.60	3.45	معالجة الأخطاء عند حدوثها	13
متوسط	14	1.66	3.44	تشجيع العمل الجماعي	12
متوسط	15	1.43	3.39	متابعة تنفيذ المعلمين للأنشطة التعليمية	16
متوسط	16	1.56	3.35	وضع جدول زمني لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال	4
متوسط	17	1.31	3.31	تشجيع المعلمين على الحوار عند مناقشة الموضوعات المختلفة	18
متوسط	18	1.47	3.30	التحدث مع المعلمين بطريقة تفاعلية	29
متوسط	19	1.58	3.28	متابعة عملية الصيانة للمباني والأجهزة من خلال الإدارة بالتجوال	14
متوسط	20	1.62	3.25	تحديد الأدوار التي يقوم بها المعلمون من خلال الإدارة بالتجوال	11
متوسط	21	1.62	3.24	تقديم تغذية راجعة عن المعلمين مباشرة	37
متوسط	22	1.53	3.07	إقناع المعلمين بأهمية الإلتزام بالتشريعات الإدارية	20
متوسط	23	1.47	3.05	تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين	36

متوسط	24	1.41	2.98	التواصل مع المعلمين بفاعلية	32
متوسط	25	1.32	2.97	التعرف إلى إحتياجات المعلمين في أثناء التجوال	28
متوسط	25	1.62	2.97	متابعة تنفيذ القرارات المدرسية	33
متوسط	27	1.52	2.95	تحديد أدوات التجوال اللازمة لجمع البيانات	7
متوسط	28	1.52	2.94	تحديد أنماط السلوك المراد تغييرها من وراء التجوال	6
متوسط	29	1.50	2.91	تحفيز المعلمين على تقديم الأفضل في أثناء التجوال	21
متوسط	30	1.42	2.89	عقد إجتماعات مع المعلمين لتعرف وجهات نظرهم إزاء العمل	26
متوسط	31	1.49	2.86	زيارة معظم الغرف الصفية يوميا	23
متوسط	32	1.51	2.81	تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين	27
متوسط	33	1.41	2.80	الإصغاء إلى المعلمين فيما يطرحونه من موضوعات	25
متوسط	34	1.44	2.79	قضاء معظم وقته في التجوال داخل المدرسة	22
متوسط	35	1.56	2.74	تحليل البيئة المدرسية قبل التخطيط للتجوال	1
متوسط	36	1.34	2.66	إقامة علاقات إجتماعية إيجابية مع المعلمين	24
متوسط	37	1.52	2.55	تعزيز الموضوعية بالتقييم	35
متوسط		0.88	3.22	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.88)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 2.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (31) التي تنص على "تعزيز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي"، بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (1.52) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "وضع قائمة من الأهداف للعمل على تحقيقها بمتوسط حسابي (3.72) وإنحراف معياري (1.39) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على "إقامة علاقات إجتماعية إيجابية مع المعلمين بمتوسط حسابي (2.66) بانحراف

معياري (1.34) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (35) التي تنص على تعزيز الموضوعية بالتقييم. "بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.52) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	العلاقة بين المعلمين أنفسهم	3.82	0.70	1	مرتفع
1	العلاقة بين المدير والمعلمين	3.52	0.61	2	متوسط
2	العلاقة بين المدير و الطلبة	3.50	1.07	3	متوسط
4	العلاقة بين المعلمين والطلبة	3.49	0.97	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.57	0.52		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط بإستثناء مجال واحد جاء بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82 - 3.49)، وجاء في الرتبة الأولى

مجال "العلاقة بين المعلمين أنفسهم"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة بين المدير والمعلمين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة جاء مجال "العلاقة بين المدير و الطلبة" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال "العلاقة بين المعلمين والطلبة" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. العلاقة بين المعلمين أنفسهم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
37	يحب كل معلم لزميله ما يحب لنفسه	4.46	0.72	1	مرتفع
38	يتعاون المعلمون من أجل نجاح المؤسسة التربوية	4.26	0.76	2	مرتفع
39	تكون العلاقة بين المعلمين علاقة تكاملية	3.98	1.19	3	مرتفع
45	يتنافس المعلمون فيما بينهم تنافساً شريفاً	3.93	1.23	5	مرتفع
42	تسود روح الإخوة بين المعلمين	3.98	0.97	3	مرتفع
43	يعمل المعلمون كفريق واحد	3.67	1.21	6	متوسط
41	يحترم المعلمون آراء بعضهم بعضاً .	3.63	1.18	7	متوسط
40	يتبادل المعلمون (الخبرات - المهارات) فيما بينهم لإنجاح العمل المدرسي.	3.57	1.23	8	متوسط
46	يتشاور المعلمون في علاج مشكلات العمل	3.54	1.27	9	متوسط
44	يرحب المعلمون القدامى بزملائهم الجدد	3.52	1.12	10	متوسط
47	يتعاون المعلمون في تطوير العمل	3.51	1.26	11	متوسط
	الدرجة الكلية	3.82	0.70		مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين أنفسهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.46) بانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.46-3.51)، وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (37) التي تنص على "يحب كل معلم لزميله ما يحب لنفسه"، بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (38) التي تنص على "يتعاون المعلمون من أجل نجاح المؤسسة التربوية" بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على "يرحب المعلمون القدامى بزملائهم الجدد" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.12)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (47) التي تنص على "يتعاون المعلمون في تطوير العمل". بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.26) وبمستوى متوسط.

2. العلاقة بين المدير والمعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية
الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة
بين المدير والمعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة	4.01	1.18	1	مرتفع
20	يشجع المدير الأنشطة التربوية للمعلمين	4.00	0.92	2	مرتفع
2	العدالة في حل القضايا الخلافية بين المعلمين	3.89	1.31	3	مرتفع
19	يتروى المدير بإتخاذ القرارات المدرسية	3.79	1.03	4	مرتفع
22	يحرص المدير على المساواة في توزيع العمل الإضافي بين المعلمين	3.78	1.42	5	مرتفع
21	يعمل المدير على تحقيق إقتراحات المعلمين قدر الإمكان	3.76	1.41	6	مرتفع
3	يتصف المدير بالصدق قولاً	3.70	1.45	7	مرتفع
5	يشعر المدير المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به	3.67	1.28	8	متوسط
7	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي	3.65	1.27	9	متوسط
17	يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر من المعلمين برحابة صدر	3.64	1.24	10	متوسط
4	يتصف المدير بالصدق فعلاً	3.64	1.34	10	متوسط
6	يهتم المدير بمشاعر المعلمين	3.63	1.14	12	متوسط
13	فرصة ليثني المدير على المعلمين	3.58	1.36	13	متوسط

متوسط	14	0.98	3.55	يعمل المدير على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة	16
متوسط	15	1.05	3.54	يسعى المدير للحصول على تغذية راجعة من المعلمين بشأن القرارات الإدارية	9
متوسط	16	1.16	3.51	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالثقة المتبادلة	8
متوسط	17	1.41	3.43	فرصة لتوجيه المدير الشكر للمعلمين على أعمالهم المتميزة	12
متوسط	18	1.19	3.39	تعزير المدير كلمة "نحن" أكثر من كلمة "أنا"	10
متوسط	19	1.48	3.22	يتبع المدير أسلوباً غير رسمي في تفاعله معهم	23
متوسط	20	1.11	3.19	يوجه المدير المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية	14
متوسط	21	1.26	3.12	يتفهم المدير ظروف المعلمين الخاصة	11
متوسط	22	1.46	3.07	يتعامل المدير مع الطلبة باحترام .	24
متوسط	23	1.45	2.87	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار	15
متوسط	24	1.24	2.76	يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي في إدارته للمدرسة	18
متوسط		0.61	3.52	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المدير والمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.76 - 4.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20)

التي تنص على "يشجع المدير الأنشطة التربوية للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.45)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على "يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي في إدارته للمدرسة." بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى متوسط.

3. العلاقة بين المدير والطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المدير والطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يطلع المدير على نشاطات الطلبة باستمرار .	4.12	1.30	1	مرتفع
30	يتابع المدير حالات الطلبة المرضى	4.08	1.50	2	مرتفع
29	يثني المدير على إنجازات الطلبة الأكاديمية	3.97	1.19	3	مرتفع
26	يستمع المدير لآراء الطلبة باهتمام	3.69	1.57	4	مرتفع
25	يقدم المدير الجوائز المدرسية للطلبة المتفوقين	3.60	1.53	5	متوسط
27	يعالج المدير أخطاء الطلبة بأسلوب بناء.	3.55	1.45	6	متوسط
33	يشجع المدير الطلبة على إظهار مواهبهم	3.42	1.70	7	متوسط
36	تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين المعلمين	3.42	1.88	7	متوسط
32	يسعى المدير لإشباع حاجات الطلبة (النفسية)	3.32	1.83	9	متوسط
35	يعمل المدير على تهيئة الأجواء الملائمة لتكوين علاقات إنسانية إيجابية بين الطلبة .	3.15	1.66	10	متوسط
31	يشجع المدير على الجو التعاوني بين الطلبة في الأنشطة كافة	3.07	1.66	11	متوسط
34	يحرص المدير على العدل في تعامله مع الطلبة	2.55	1.82	12	متوسط
	الدرجة الكلية	3.50	1.07		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المدير والطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 2.55)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (28) التي تنص على "يطلع المدير على نشاطات الطلبة باستمرار"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على "يتابع المدير حالات الطلبة المرضى" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.50) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يشجع المدير على الجو التعاوني بين الطلبة في الأنشطة كافة" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.66)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على "يحرص المدير على العدل في تعامله مع الطلبة." بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.82) وبمستوى متوسط.

4. العلاقة بين المعلمين والطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين والطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
50	يحرص المعلمون على أن يكونوا قدوة لطلبتهم	4.19	1.23	1	مرتفع
57	يعمل المعلمون على زيادة دافعية الطلبة للتعلم	4.11	1.33	2	مرتفع
53	يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة	3.98	1.32	3	مرتفع
48	يتعامل المعلمون مع الطلبة بعدالة	3.83	1.04	4	مرتفع
56	يشجع المعلمون الطلبة على المشاركة	3.78	1.32	5	مرتفع
49	العلاقة القائمة بين المعلمين والطلبة علاقة	3.78	1.57	5	مرتفع
51	يسمح المعلمون للطلبة بالتعبير عن آرائهم	3.74	1.52	7	مرتفع
58	يعمل المعلمون على إسداء النصيحة المستمرة للطلبة	3.30	1.68	8	متوسط
55	يتفهم المعلمون حاجات الطلبة المتنوعة	2.90	1.61	9	متوسط
54	يتبع المعلمون الأساليب التربوية في معالجة مشكلات الطلبة	2.78	1.58	10	متوسط
52	يكافئ المعلمون الطلبة المتميزين	2.29	1.46	11	منخفض
	الدرجة الكلية	3.49	0.97		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقة بين المعلمين والطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.29 - 4.19)،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (50) التي تنص على "يحرص المعلمون على أن يكونوا قدوة لطلابهم"، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (57) التي تنص على "يعمل المعلمون على زيادة دافعية الطلبة للتعلم" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.33) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (54) التي تنص على "يتبع المعلمون الأساليب التربوية في معالجة مشكلات الطلبة" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.58)، وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (52) التي تنص على "يكافئ المعلمون الطلبة المتميزين" بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.46) وبمستوى منخفض.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة في هذه المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) يبين هذه النتائج:

الجدول (11)

قيم معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الادارة بالتجوال	المجال	
0.68	معامل الارتباط	العلاقة بين المدير والمعلمين
0.023	مستوى الدلالة	
0.11	معامل الارتباط	العلاقة بين المدير و الطلبة
0.043	مستوى الدلالة	
0.92	معامل الارتباط	العلاقة بين المعلمين أنفسهم
0.005	مستوى الدلالة	
0.55	معامل الارتباط	العلاقة بين المعلمين والطلبة
0.033	مستوى الدلالة	
0.77	معامل الارتباط	الكلية العلاقات الانسانية
0.023	مستوى الدلالة	

يظهر من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.77) وبمستوى دلالة (0.023)، وايضا في جميع المجالات، إذ تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.11) لمجال العلاقة بين المدير والطلبة، و(0.92) لمجال العلاقة بين المعلمين أنفسهم.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار ت (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، واختبار " ت (t-test) "، تبعاً لمتغير

الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	135	3.47	0.69	4.486	0.000
إنثى	186	3.04	0.95		

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة

نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.486) وبمستوى دلالة (0.000)، و كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.82	3.30	141	بكالوريوس
0.89	3.17	139	بكالوريوس + دبلوم عالي
1.03	3.14	41	دراسات عليا
0.88	3.22	321	المجموع

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (بكالوريوس) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.30)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس + دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دراسات عليا) إذ بلغ (3.14)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.450	2	0.725	0.943	0.391
داخل المجموعات	244.590	318	0.769		
المجموع	246.040	320			

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال

من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(0.943)، وبمستوى دلالة (0.391).

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة،

ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.84	3.31	81	أقل من 5 سنوات
0.89	3.24	143	من 5-أقل من 10 سنوات
0.89	3.11	97	10 سنوات فأكثر
0.88	3.22	321	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير

الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (أقل من 5سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31)، وجاء

اصحاب فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.11)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي

(One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.830	2	0.915	1.191	0.305
داخل المجموعات	244.210	318	0.768		
المجموع	246.040	320			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.191)، وبمستوى دلالة (0.305).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1-متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "t" (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس

الثانوية الخاصة في محافظة عمان، واختبار "t-test"، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العلاقة بين المدير والمعلمين	ذكر	135	3.36	0.61	3.930	0.000
	إنثى	186	3.63	0.58		
العلاقة بين المدير و الطلبة	ذكر	135	3.13	1.09	5.568	0.000
	إنثى	186	3.77	0.96		
العلاقة بين المعلمين أنفسهم	ذكر	135	3.71	0.75	2.506	0.013
	إنثى	186	3.91	0.66		
العلاقة بين المعلمين والطلبة	ذكر	135	3.31	1.15	2.791	0.006
	إنثى	186	3.61	0.80		
الكلية	ذكر	135	3.43	0.51	4.125	*0.000
	إنثى	186	3.67	0.51		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا

لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.125) وبمستوى دلالة (0.000)، في

الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات وكان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن

الحسابية.

2-متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية

السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول

(18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.58	3.42	141	بكالوريوس	العلاقة بين المدير والمعلمين
0.64	3.58	139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.55	3.63	41	دراسات عليا	
0.61	3.52	321	المجموع	
1.11	3.22	141	بكالوريوس	العلاقة بين المدير و الطلبة
0.97	3.56	139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.83	4.23	41	دراسات عليا	
1.07	3.50	321	المجموع	
0.65	3.75	141	بكالوريوس	العلاقة بين المعلمين أنفسهم
0.78	3.88	139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.60	3.88	41	دراسات عليا	
0.70	3.82	321	المجموع	
1.01	3.41	141	بكالوريوس	العلاقة بين المعلمين والطلبة
1.02	3.44	139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.45	3.89	41	دراسات عليا	
0.97	3.49	321	المجموع	
0.34	3.45	141	بكالوريوس	الكلية
0.46	3.61	139	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.36	3.85	41	دراسات عليا	
0.42	3.57	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة

العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل

العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وجاء

اصحاب فئة (بكالوريوس + دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لفئة (بكالوريوس) إذ بلغ (3.45)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العلاقة بين المدير والمعلمين	بين المجموعات	2.331	2	1.165	3.224	0.041
	داخل المجموعات	114.948	318	0.361		
	المجموع	117.279	320			
العلاقة بين المدير و الطلبة	بين المجموعات	33.084	2	16.542	15.935	0.000
	داخل المجموعات	330.108	318	1.038		
	المجموع	363.191	320			
العلاقة بين المعلمين أنفسهم	بين المجموعات	1.362	2	0.681	1.387	0.251
	داخل المجموعات	156.163	318	0.491		
	المجموع	157.525	320			
العلاقة بين المعلمين والطلبة	بين المجموعات	7.855	2	3.928	4.264	0.015
	داخل المجموعات	292.893	318	0.921		
	المجموع	300.748	320			
الكلية	بين المجموعات	5.614	2	2.807	17.867	0.000
	داخل المجموعات	49.956	318	0.157		
	المجموع	55.57	320			

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا

لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (17.867)، وبمستوى دلالة

(0.000) في الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقة بين المعلمين انفسهم إذ

لم يظهر فيه فرق استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.387)، وبمستوى دلالة (0.251) .

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول

(20) يبين ذلك:

الجدول (20)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس
العلاقة بين المدير والمعلمين	دراسات عليا	3.69	-	0.13	0.27
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.56		-	0.14
	بكالوريوس	3.42			-
العلاقة بين المدير و الطلبة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس
	دراسات عليا	3.97	-	0.34	0.75
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.63		-	0.41
	بكالوريوس	3.22			-
العلاقة بين المعلمين والطلبة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس
	دراسات عليا	3.87	-	0.43	0.46
	بكالوريوس + دبلوم عالي	3.44		-	0.03
	بكالوريوس	3.41			-
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس + دبلوم عالي	بكالوريوس

3.45	3.61	3.85		
0.40	0.24	-	3.85	دراسات عليا
0.16	-		3.61	بكالوريوس + دبلوم عالي
-			3.45	بكالوريوس

يظهر من الجدول (20) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) في الدرجة الكلية وفي مجال العلاقة بين المدير والمعلمين.
- ولصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (بكالوريوس + دبلوم) في باقي المجالات.

3-متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.62	3.37	81	اقل من 5 سنوات	العلاقة بين المدير والمعلمين
0.57	3.59	143	من 5-اقل من 10 سنوات	
0.62	3.52	97	10 سنوات فأكثر	
0.61	3.52	321	المجموع	
0.88	3.44	81	اقل من 5 سنوات	العلاقة بين المدير و الطلبة
1.12	3.45	143	من 5-اقل من 10 سنوات	
1.13	3.62	97	10 سنوات فأكثر	
1.07	3.50	321	المجموع	
0.80	3.76	81	اقل من 5 سنوات	العلاقة بين المعلمين أنفسهم
0.65	3.79	143	من 5-اقل من 10 سنوات	
0.68	3.93	97	10 سنوات فأكثر	
0.70	3.82	321	المجموع	
0.95	3.44	81	اقل من 5 سنوات	العلاقة بين المعلمين والطلبة
1.01	3.44	143	من 5-اقل من 10 سنوات	
0.93	3.58	97	10 سنوات فأكثر	
0.97	3.49	321	المجموع	
0.53	3.51	81	اقل من 5 سنوات	الكل
0.54	3.56	143	من 5-اقل من 10 سنوات	
0.49	3.63	97	10 سنوات فأكثر	
0.52	3.57	321	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة

العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، إذ

حصل اصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء اصحاب فئة

(من 5-اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وأخيراً جاء المتوسط

الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.51)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way

ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (22):

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العلاقة بين المدير والمعلمين	بين المجموعات	2.669	2	1.334	3.703	0.026
	داخل المجموعات	114.610	318	0.360		
	المجموع	117.279	320			
العلاقة بين المدير و الطلبة	بين المجموعات	2.088	2	1.044	0.919	0.400
	داخل المجموعات	361.104	318	1.136		
	المجموع	363.191	320			
العلاقة بين المعلمين أنفسهم	بين المجموعات	1.624	2	0.812	1.656	0.193
	داخل المجموعات	155.901	318	0.490		
	المجموع	157.525	320			
العلاقة بين المعلمين والطلبة	بين المجموعات	1.320	2	0.660	0.701	0.497
	داخل المجموعات	299.429	318	0.942		
	المجموع	300.748	320			
الكلي	بين المجموعات	.679	2	0.340	1.254	0.287
	داخل المجموعات	86.131	318	0.271		
	المجموع	86.810	320			

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعا

لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.254)، وبمستوى دلالة (0.287) في الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات، باستثناء مجال العلاقة بين المدير والمعلمين استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.703)، وبمستوى دلالة (0.026). ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (23) يبين ذلك

الجدول (23)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لمجال العلاقة بين المدير والمعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5-اقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	اقل من 5سنوات
		3.59	3.52	3.37
من 5-اقل من 10 سنوات	3.59	-	0.07	0.22
10 سنوات فأكثر	3.52		-	0.15
اقل من 5سنوات	3.37			-

يظهر من الجدول (23) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (من 5-اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5سنوات) في

مجال العلاقة بين المدير والمعلمين.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات ، وعلى النحو الآتي :

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على " ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين ؟ "

أشارت النتائج في الجدول (5) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.88)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الخاصة بتعزيز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي عن طريق إجراءات عديدة مثل إقامة علاقات إيجابية مع المعلمين، ودعمهم معنوياً ونفسياً وإظهار مكانة المعلمين في صفوفهم وبين زملائهم، وتقديم كتب الشكر والإمتنان لهم مما يعكس إيجاباً على تعامل المعلمين مع الطلبة داخل الصفوف، وقد يعزى ذلك إلى طريقة مديري المدارس الخاصة بالإدارة ومدى وضوح أهدافهم، ومعرفة المعلمين بأهداف الإدارة المدرسية وفهمهم لرسالة المدرسة ورؤيتها هي الخطوة الأولى لنجاح هذه المدرسة ، وقد يكون وضع المدير لقائمة من الأهداف والعمل على تحقيقها سبباً رئيساً لهذه النتيجة الإيجابية.

وقد تعزى هذه النتيجة لمدى مشاركة المعلمين بالعملية الإدارية وشعورهم النفسي بمدى إنتمائهم وولائهم لهذه المؤسسة التعليمية، فيحرص المعلمون على الأداء الأفضل لشعورهم وإعتبارهم جزءاً لا يتجزأ

منها، فيقوم المعلمون بمتابعة طلبتهم وإنضباطهم خارج الصفوف وداخلها وحثهم على السلوك الحسن والإيجابي ، وتصويبيهم لسلوك الطلبة السلبي بطريقة ودية إيجابية .

قد تعزى النتيجة أيضاً إلى البيئة المدرسية الإيجابية بين المعلمين ومديري المدرسة أوحى بين المعلمين أنفسهم ، وقد يتعدى ذلك للبيئة المادية للمدرسة كمتابعة المباني والأجهزة وتوفير وسائل الأنشطة التعليمية وغير التعليمية بالمدرسة مما يعزز الروح المعنوية للمعلمين والانتماء للمؤسسة التعليمية ، فضلاً عن أهمية تنمية روح التعاون والمشاركة والعمل الجماعي بين المعلمين، وتنمية روح العمل كفريق عمل واحد، وحثهم على الإلتزام بالتشريعات المدرسية وتوظيفها بشكل فعال وإيجابي لتحقيق بيئة مدرسية صحية وبناءة للنهوض بالعملية التعليمية للوصول إلى تعليم أفضل لجيل متعلم ومتطور .

قد تعزى هذه النتيجة الإيجابية بشكل كبير إلى وجود مديري مدارس لديهم من الخبرة ولديهم ما يؤهلهم لقيادة مدارسهم والقيام بالتجول خلال فترات معينة من اليوم الدراسي، والمقدرة على القيادة بالقدوة للعاملين، والتقييم البناء والمكافأة الملائمة للعاملين على أدائهم، والتي يمكنهم من تحويل الرؤى إلى أشياء محسوسة و إرساء الإلتزام داخل المدرسة ، والاهتمام بالعاملين من خلال الإهتمام الصادق بالعاملين وتسهيل أمورهم والاتصال المنظم وتحقيق مستوى أرقى من التعاون بين العاملين، وهذا يمكن أن يغير من المواقف السلبية للعاملين، مما يؤدي إلى نوع أفضل من علاقات العمل، وتحسين الإلتصال بين المديرين والمعلمين كل حسب موقعه في الهيكل الإداري ويزيد من حرية الإلتصال مما يزيد الرضا الوظيفي عند العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الثقة بالنفس والروح المعنوية لهم وإنتاجيتهم، وبمحاولة لمعالجة حالات الضيق والإحباط والقلق والتوتر واليأس الإداري التي قد تصيب بعض العاملين والمعلمين . وإعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لديهم و كسر جمود الروتين

والقضاء على الركود الإداري . والتحفيز للإبداع والارتقاء بمستويات التنفيذ وتحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي التي تنشأ عن الجمود الإداري الناتج عن الإدارة التقليدية لمواقع العمل ومن ثم فإن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المديرون تعمل على التفكير في إجراء التغيير إلى الإداري وتنمية المقدرات والإمكانات وتوظيفها بفاعلية لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية الخاصة بالطلبة والعاملين .

وكلما كان المدير قريباً من المعلمين والعاملين في المدرسة، كلما كان أدرى بما يجري في المدرسة، وبمقدوره معالجة المشكلات آنياً. إذ أن تواجده في مواقع متعددة وإطلاعه على سير العمل، كل ذلك يزوده برؤية وبصيرة تمكنه من التغلب على الصعوبات وحل المشكلات، وإيجاد بيئة تربوية مناسبة تضيء جواً إيجابياً على العاملين كافة، وتؤدي إلى الارتقاء بمستوى العملية التربوية كماً ونوعاً.

وقد إنفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات سابقة مثل دراسة روزي (Rossi,2007) ودراسة سكرينا (Skretta,2008) ، ودراسة العبيدي (2010) ودراسة القدومي والخوالدة (2011) ودراسة المواضي (2014) .

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين ؟ "

أشارت النتائج في الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.52)، وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يدعم

مكانته بكسب زملائه وتلاميذه والمتعاملين معه باستخدام الأسلوب الأمثل في المعاملة ، منطلقاً من الشريعة السمحاء ، التي أوضحت أهمية المعاملة الحسنة ، والتحلي بالخلق الحسن ، ومعاملة الناس معاملة حسنة تدل على الرضا لا على المجاملة ، وبما أن مدير المدرسة قائد تربوي وجب عليه أن يكون قدوة حسنة في جميع تصرفاته ومعاملته مع الآخرين، وأن العلاقات الإنسانية هي المحرك لعمله في حدود الأنظمة واللوائح حتى لا تغطي المجاملات على سير العمل ، و أن المدير الناجح هو الذي يؤمن بأن الفرد له مكانته وأهميته الخاصة وأن لكل فرد مقدرات وميول قد تختلف من شخص لآخر، لذا يجب على مدير المدرسة أن يحترم كل شخص وأن يعطي كل فرد أهميته وان يقدره ويحترمه ، ويعامله زميلاً مشاركاً له في العمل لصالح العملية التربوية وبذلك تصبح هناك ثقة متبادلة تؤدي إلى سير العمل بين المدير والمعلم والطالب على أكمل وجه في جو تسوده العلاقات الإنسانية الرفيعة التي أساسها التفاهم والتشاور فيما يخدم العمل ويحقق أهدافه.

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة الأربعة والتي أظهرت مستويين أحدهما مرتفع والآخر متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82- 3.49)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "العلاقة بين المعلمين أنفسهم"، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "العلاقة بين المدير والمعلمين"، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة مجال "العلاقة بين المدير و الطلبة"، و الرتبة الأخيرة مجال "العلاقة بين المعلمين والطلبة" وفيما يأتي مناقشة كل مجال على حدة :

1. العلاقة بين المعلمين أنفسهم:

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين لمجال "العلاقة بين المعلمين أنفسهم" كان مرتفعاً ، بمتوسط حسابي (3.82) بانحراف معياري (0.70) ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين تسود

بينهم روح التعاون والمحبة لبعضهم بعضاً، والإبتعاد عن الأنانية وتفضيل الذات، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العمل التربوي وتحقيق أهدافه، من أجل تحقيق نجاح باهر للمؤسسة التربوية. فضلاً عن تحقيق التكامل في العمل داخل المدرسة من خلال تقديم الخدمات المتبادلة، ومد يد العون للآخرين والعمل على تلبية بعض الطلبات، وقد تعزّطى هذه النتيجة أيضاً إلى ما يسود المعلمين من جو تنافسي قائم على أساس المنافسة الشريفة، ليظهر كل واحد مقدراته وإمكاناته في مجال الأنشطة المتنوعة التي تشرف عليها إدارة المدرسة، وبشكل عام، كلما كانت العلاقة القائمة إيجابية بين المعلمين، إنعكست على طبيعة علاقتهم مع طلبتهم، كما تنعكس على إنجاز الأعمال والمهام المدرسية بشكل إيجابي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعثم (2013) ودراسة فهد (2014) واختلفت مع دراسة الحارثي (2012) والتي جاءت العلاقة بين المعلمين أنفسهم بالرتبة الأخيرة.

2. العلاقة بين المدير والمعلمين:

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقة بين المدير والمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.61)، وقد تعزّطى هذه النتيجة إلى براعة المدير في إدارته للأمور ونظرتة الشاملة للمسؤوليات والتحديات التي تواجه المعلمين فالمدير الصالح هو القلب النابض والمولد للطاقة المحركة نحو العمل الجماعي الناجح للوصول للأهداف المنشودة للمدرسة، وربما جاءت هذه النتيجة بناءً على قيام مدير المدرسة بتشجيع المعلمين على العمل بجد ونشاط وفعالية لتحقيق أهداف مدرستهم التي يعود نجاحها إليهم، أو أن هذه النتيجة تعزّطى إلى أن المدير يؤكد على قيام المعلمين بالأنشطة التربوية المعدة وفق الخطة السنوية للمدرسة، ويشجعهم على

تنفيذ هذه الأنشطة، لما لها من دور في تنمية مقدرات الطلبة وتعزيز إرتباطهم بالدراسة ورغبتهم في مواصلة الدراسة، وتحقيق نتائج أفضل في دراستهم. ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتسم بالعدل عند قيامه بحل المشكلات بين المعلمين، من غير تحيز لطرف على حساب الطرف الآخر، إذ أن لها إنعكاساً إيجابياً على المناخ المدرسي بشكل عام، وعلى المعلمين بشكل خاص، قد تدفعهم للمشاركة الإيجابية الفاعلة في الأنشطة المختلفة للمدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لا يتسرع في إتخاذ أي قرار، ويعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، من أجل التوصل إلى قرارات أكثر رشداً وعقلانية تنفع العملية التربوية وتفيد العاملين في المدرسة وتحقيق الأهداف المطلوبة منها. كما ان قيام المدير بتوزيع الأعمال والممارسات للمهام المختلفة على العاملين وفقاً لمبدأ المساواة، قد يؤثر في الناتج النهائي للعملية التربوية، ويرفع من شأن المدير بين العاملين كافة.

ربما عكست هذه النتيجة ما يقوم به المدير من إجراءات للعمل على تحقيق إقتراحات المعلمين التي تصب في مصلحة المدرسة، وتشجيع الجميع على تقديم مقترحاتهم وآرائهم لتطوير المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتصف به المدير من صدق القول والفعل، فيكون موضع ثقة لدى المعلمين، ويحظى بإحترامهم وتقديرهم، فضلاً عن إستجابتهم اما يطلبه منهم بما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق أهدافها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحارثي (2012) ودراسة علي (2010) ودراسة حجاوي (2011) .

3. العلاقة بين المدير والطلبة:

أظهرت نتائج الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقة بين المدير والطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (1.07)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع المدير على الجو التعاوني بين الطلبة في الأنشطة المختلفة وتهيئة الأجواء الملائمة لتكوين علاقات إنسانية إيجابية بينهم .

وقد يعزى ذلك لمتابعة المدير المستمرة لأحوال الطلبة المختلفة من أحوال أكاديمية نفسية ، حتى الأحوال الصحية لهم ، فضلاً عن دعم المدير المعنوي للطلبة بتقديم الجوائز المدرسية تكريماً وتشجيعاً لهم . وربما جاءت هذه النتيجة لأن المدير يتميز بالتواضع والتسامح ويصغي جيداً للأفراد الذين يقابلونه أو يلتقي به، وبخاصة الطلبة، إذ أنه يستمع لما يبذرونه من آراء وملاحظات أو مقترحات سواء ما يتعلق بهم أم بالمدرسة، الأمر الذي يولد إنطباعاً حسناً لديهم فتزداد علاقتهم بمديرهم ويعملون على تنفيذ ما يطلب منهم، ويطيعون أوامره. وهذا من شأنه أن يحسن العلاقة بين الطرفين ، ويدفع كلاً من المدير والطلبة لبذل الجهد لإنجاح المدرسة والإرتقاء بمستواها، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية صالحة ومناخ تنظيمي إيجابي وعلاقات بين جميع أفراد المجتمع المدرسي تتسم بالإيجابية وروح المودة والألفة بين الجميع ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2004) ودراسة رشيد (2006) والحارثي (2012) .

4. العلاقة بين المعلمين والطلبة:

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقة بين المعلمين والطلبة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.97)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المعلمين بأن يكونوا خير قدوة لطلبتهم، فالمعلم القدوة هو الذي لا يسمح لنفسه أن تخرج عن إطار

الأخلاق الحميدة والصفات المجيدة لأنه هو المثل الأعلى لطلبته ، وبعلاقة أبوية جيدة بإسداء النصح والإرشاد لهم وحثهم على السلوك الحسن وتصويب السلوك السلبي لديهم .

وربما جاءت هذه النتيجة لأن المعلمين يشجعون الطلبة ويحثونهم على بذل الجهد المطلوب، ويعملون على زيادة دافعيتهم نحو التعلم للإرتقاء بمستواهم الأكاديمي، آخذين في الإعتبار ما بينهم من فروق فردية، والعمل على معاملة الطلبة وتكليفهم بالمهام والواجبات في ضوء هذه الفروق .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين كل من المعلمين والطلبة علاقة ودية إنسانية، قائمة على أساس معاملة المعلمين للطلبة كأبنائهم ، الأمر الذي من شأنه أن يوطد العلاقة بينهم ويزيد الإحترام ويساعد على زيادة دافعية الطلبة نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز وصولاً إلى ما تهدف إليه مؤسساتهم التربوية، ولذلك يعمل المعلمون داخل الصف بالأخذ بأسلوب التعلم التعاوني، أو التعلم من خلال المشاركة. إذ يحاول المعلمون أن يكون الطلبة هم محور عملية التعلم، من خلال مبادرتهم ومشاركاتهم الفاعلة في جميع الأنشطة الصفية مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وتنمية شخصياتهم وتطوير إستعداداتهم ومقدراتهم. ومما يعزز ذلك قيام المعلمين بالسماح لطلبتهم بالتعبير عن آرائهم، وما يجول في أذهانهم من أفكار وطرحها داخل الصف ومناقشتها، إنطلاقاً من مبدأ الحرية الأكاديمية في التعليم، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حجاوي (2011) ودراسة عباينة (2002).

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين؟"

يتبين من الجدول (11) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال ومستوى ممارستهم للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.77) وبمستوى دلالة (0.023)، وفي جميع المجالات أيضاً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ميل النفس الإنسانية للحوار البناء والكلمة الطيبة والعلاقات الحسنة وهذا الذي يتطلب مديراً مدركاً لهذه النتيجة قادراً على التوفيق بين الواجبات المهنية والمسؤوليات وبين حاجات العاملين وتحقيقها بطريقة تجعلهم ينخرطون بالعمل بنوع من المسؤولية والولاء، ويكون هذا بممارسة الإدارة بالتجوال التي تتيح للمدير الفرصة لبناء علاقات ومناقشات غير رسمية مع العاملين، يناقشهم في مشكلاتهم، ويسألهم ويقدم لهم التعزيز الإيجابي إذ كان أداءهم جيداً، ويمدحهم ويصحح أخطاءهم إذ وجودها، فكل هذه الأشياء لها الأثر الكبير والفعال والسريع في نمو العمل تطوره.

والإدارة بالتجوال ما هي إلا إدارة تركز على العلاقات الإنسانية والتقييم المفتوح، والإدراك وتعد مهمة بناء العمل القوي والأداء المبدع، وهذا دليل أن أسلوب الأمر والسيطرة غير فعال في التعامل مع العاملين مقارنة بالعلاقات الحسنة والأخوية، والتي تعد أداة فعالة في القضاء على الروتين القاتل للإبداع، وتعطي فرصة للجميع لإبداء أفكارهم ومواهبهم، وفي الوقت نفسه تكون فرصة للمكافأة والدعم للأداء الأفضل الذي يسهم في دعم العمل وتطوره، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القدومي والخوالدة (2011) التي أظهرت نتائجها ارتباط الإدارة بالتجوال بالرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة العبيدي (2010) في تأثير الإدارة بالتجوال في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، واتفقت مع دراسة روزي (Rossi,2007) التي أظهرت تأثير الإدارة بالتجوال في تحصيل الطالب.

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1-متغير الجنس :

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.486) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور يرغبون في ممارسة مديريهم لأسلوب الإدارة بالتجوال، ليتمكنوا من الإتصال بهم مباشرة ومحادثتهم وبيان ما لديهم من ملاحظات، ومعرفة المستجدات أولاً بأول. وبما قد تحجم بعض المعلمات عن التفاعل والتحدث مباشرة مع الآخرين، سواء من المعلمين أم المدير، بسبب الثقافة والعرف والتقاليد العامة بالبلد، التي تفرض نوعاً من القيود على الإناث في تعاملهن مع الرجال . ويحتمل أن تعود هذه النتيجة إلى رغبة الذكور في إظهار مقدرتهم على التحدث والتعبير عن آرائهم أمام الآخرين، أقد تعزى إلى أن الجرأة الأدبية التي يتميز بها المعلمون والتي تكون متطلباً رئيساً عند إيصال فكرة أو رأي أو موضوع إلى المدير. وبشكل عام فإن مثل هذه الخصائص تكون هي الغالبة على سلوك المعلمين، ولا بد من الإشارة إلى بعض الحالات الإستثنائية التي تبدو على سلوك المعلمات، سواء ما يتعلق منها بالجرأة الأدبية، أم الرغبة في التحدث أمام الآخرين، وقد إتفقت هذه

النتيجة مع دراسة كوربرتش (Koerperich,2008) ، ودراسة العبيدي (2010) ودراسة المواضيه (2014)، ودراسة خمش (2014) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلا أنها كانت لصالح الإناث ،وإختلفت مع دراسة صباح (2012) التي لم تظهر نتائجها فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

2-متغير المؤهل العلمي:

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.943)، وبمستوى دلالة (0.391).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة بالتجوال من الأساليب الإدارية المهمة التي أدرك أهميتها جميع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في تعرف أهمية الإدارة بالتجوال، وربما كانت هناك متغيرات أخرى ذات تأثير في هذا الجانب كالجنس مثلاً. وأن المؤهل العلمي قد يكون ذا تأثير في مجالات أخرى.

وإتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة صباح (2012) ، وإختلفت مع دراستي المواضيه (2014) ، ودراسة القدومي والخوالدة (2011) اللتين أشارتا إلى وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال.

3-متغير الخبرة :

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.191)، وبمستوى دلالة (0.305).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين الجدد والقدامى ومتوسطي الخبرة بأن الإدارة بالتجوال من الأنماط الإدارية المرغوبة لمديري المدارس ، لأن هذا النمط يتصف بالبعد الإنساني، وبناء الثقة والعلاقات، والتحفيز للإبداع والابتكار، والإسهام في حل المشكلات ، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة للمعلمين قلت أم كثرت، لا تؤثر في تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال، مما يشير إلى أن متغير الخبرة ليس من المتغيرات المؤثرة في تحديد مستوى الممارسة لهذا النوع من الإدارة.

وإنفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صباح (2012) ، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسات كوربرتش (Koerperich,2008) ، والعبيدي (2010) والمواضيه (2014) ، والقُدومي والخوالدة (2011) وذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة لمستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة ؟ "

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي :

1-متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.125) وبمستوى دلالة (0.000)، في الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يدركن أهمية العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية بدرجة أعلى من الذكور. وذلك لأن المرأة قد تميل بطبيعتها إلى التعامل الإنساني وتغليب العاطفة، فهي أكثر رغبة من الرجل في توظيف العلاقات الإنسانية أسلوباً في التعامل وفي إنجاز العمل بدلاً من الأسلوب القاسي والمتشدد الذي يميل إلى استخدامه بعض القادة الإداريين، والذي يتنافى مع الطبيعة الإنسانية القائمة على أساس الإحترام والتقدير المتبادلين. فضلاً عن ذلك، فإن الإناث قد يجدن في العلاقات الإنسانية ملاذاً آمناً، وإبتعاداً عن كل ما من شأنه أن يعكر المناخ المدرسي، ويؤدي إلى حدوث الخلافات والنزاعات بين العاملين.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا عبابنة (2002)، ورشيد (2006)، واختلفت مع دراسة علي (2010) التي أظهرت بأن الفرق كان لصالح الذكور، واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الزبون والزيون وموسى (2010)، وحجاوي (2011) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس.

2-متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، إذ بلغت القيمة الفائتة المحسوبة (17.867) وبمستوى دلالة (0.000) . وأشارت نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (20)، إذ أن الفرق كان لصالح الدراسات العليا.

وقد يعود ذلك إلى أن حملة الشهادة العليا (ماجستير ودكتوراه) أكثر معرفة وإلماماً في مجالات تخصصاتهم، وربما أكثر إدراكاً لأهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها كأسلوب أثبت نجاحه في العمل الإداري، في ضوء ما توصلت إليه كثير من الدراسات السابقة، مقارنة بحملة الشهادات الأدنى (البكالوريوس أو البكالوريوس + الدبلوم) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معظم حملة الماجستير أو الدكتوراه أو جميعهم في مجال التخصصات التربوية والإنسانية، والذين يكون لديهم معرفة وإدراك وتصور واضح لماهية العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية، بوصفها مسؤولة عن بناء الطالب بناءً إجتماعياً وتعدده ليكون عضواً نافعاً في المجتمع.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رشيد (2006)، وإختلفت مع ما توصلت إليه دراسة الزبون وآخرون (2010) .

3-متغير الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.254)، وبمستوى دلالة (0.287) في الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات، باستثناء مجال العلاقة بين المدير والمعلمين استناداً إلى

قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.703)، وبمستوى دلالة (0.026)، وأظهرت نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) أن الفرق كان لصالح فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة ليس من المتغيرات المؤثرة في التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية لأن العلاقات الإنسانية حالة ملزمة تفرضها ضرورة الحياة الإنسانية، وهذه الحالة مطلوبة في الحياة اليومية الإعتيادية، ومطلوبة أكثر في الحياه المدرسية بين العاملين فيها من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى، فهي من المسلمات التي ينبغي أخذها في الإعتبار في أي مجتمع إنساني. وعلى هذا الأساس تصبح ضرورة ملزمة في المجتمع المدرسي.

أما بالنسبة للفروق ذات الدلالة الإحصائية لهذا المتغير والتي كانت لصالح فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات فأكثر) في مجال العلاقة بين المدير والمعلمين، فقد يكون لدى هذه الفئة تصور بأن مثل هذه العلاقة ينبغي أن يغلب عليها الطابع الإنساني، مقارنة بأصحاب الخبرة القليلة الذين لم يتعايشوا الواقع لفترة كافية تمكنهم من إدراك ماهية هذا الواقع، أو مقارنة بأصحاب الخبرة الطويلة الذين ربما أدركوا أهمية العلاقات الإنسانية بوصفها مسلمة، لا بد من الأخذ بها والتعامل بموجبها.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات عبابنة (2002)، والزيون وآخرون(2010)، وحجاوي (2011)، وإختلفت مع دراسة السواح (2009) .

التوصيات :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية :

1. أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للإدارة بالتجوال من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وعليه يوصى بزيادة وعي مديري المدارس ومديراتها حول أهمية الإدارة بالتجوال لما لها أثر فعال في نجاح إداراتهم وتطور عملهم وما ينعكس على المعلمين والطلبة وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية في هذا المجال.
2. أشارت نتائج السؤال الثاني إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للعلاقات الإنسانية السائدة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وعليه زيادة وعي معلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في عمان بأهمية العلاقات الإنسانية عن طريق الدورات التدريبية الندوات الثقافية والمنشورات التوعوية .
3. إجراء دراسات مماثلة عن الإدارة بالتجوال تتناول متغيرات غير التي تناولتها هذه الدراسة ، وعلى مجتمعات أخرى غير الذي تم تطبيق الدراسة عليها .

المراجع

❖ المراجع العربية

القرآن الكريم .

الأشقر، ياسر حسن ، واللوح ، عصام حسن، ومونس ، خالد عوض (2012). "درجة ممارسة عضو

هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلابه"، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(1)، 405 - 435 .

أبو الوفاء، جمال وحسين، سلامة (2000) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط1،

الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .

البيستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي (2003) الإدارة والإشراف التربوي

النظرية والبحث والممارسة، ط1، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

بدوي، محمود(2010). إدارة التعليم والجودة الشاملة، ط1، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي

للطباعة والنشر.

جاد الرب، سيد(2005). السلوك التنظيمي-موضوعات تراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط1، السويس:

مطبعة العشري .

جلدة، سامر(2008). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1 ، عمان: دار أسامة .

الحارثي، وصل الله بن عيضة بن حامد (2012). مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس

الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف ، (رسالة ماجستير غير

منشورة) ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حجاوي، راما زكي (2011). مستوى العلاقات الإنسانية الممارسة من مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته باتجاهات المعلمين نحو المهنة، (رسالة ماجستير غير

منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

حجي، أحمد (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

حرب، سعد "محمد سعيد" محمود (2004). العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في

الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن : دراسة تحليلية ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ،

جامعة آل البيت،المفرق ، الأردن .

حسان، محمد حسان ، والعجمي، محمد حسنين ،(2007). الإدارة التربوية : عمان: دار الميسرة.

حمزة، جودي حيدر، ويوسف، عبد الرحمن فواد (2011). تأثير الادارة بالتجوال في تطوير عمل

الادارة الالكترونية (دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34

(90)، 338-321.

الخصيري، محسن (2000). الإدارة بالتجوال : منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية: مجموعة

الأسرار الخفية وراء نجاح أكبر 500 شركة عالمية ، ط 1 ، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر

والتوزيع.

خمش، سوزان موسى يوسف (2014). أنموذج مقترح للإدارة بالتجوال في المدارس الحكومية في

محافظة العاصمة - عمان ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان ،

الأردن .

الخوارج، عبد الفتاح محمد (2009). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .

رسمي، محمد حسن(2004). أساسيات الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .

رشيد، وجدان طارق (2006). العلاقات الانسانية المرغوبة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات

ومعاهد هيئة التعليم التقني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق .

الزبون، محمد سليم ، والزيون، سليم عودة ، وموسى، سليمان ذياب علي (2010). درجة استخدام

مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من

وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، 26(3) ، 657-693.

السالمي، علاء عبد الرزاق محمد (2005)، نظم دعم القرارات ، عمان : دار وائل للنشر .

سلطان، محمد سعيد أنور سلطان (2003). السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

السواح، منصور بن عبد الله (2009) . مدى ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية والقيم

الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى ، مكة

المكرمة، المملكة العربية السعودية.

شاويش، مصطفى(2012). إدارة المكاتب والأعمال الكتابية، ط1، عمان: دار وائل للنشر .

الشنونوي، صلاح (1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، الإسكندرية:

مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر .

صباح، إيمان عادل خليل (2012)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في

مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية ، غزة، فلسطين .

الصلابي، علي(2002).تاريخ الخلفاء الراشدين - (2) فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين، ط1،

القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

عبابنة، "محمد نبيل" وهيب (2002). درجة رضا معلمي المرحلة الثانوية عند مستويات العلاقات

الإنسانية بين المعلمين والمشرفين التربويين في مدارس تربية إربد الأولى، (رسالة ماجستير

غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

عبد الجليل، سيد (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال،

(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة جنوب الوادي ، أسوان، مصر.

العبيدي، أمل محمد (2010). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات،

(رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة مؤتة ، الكرك، الأردن.

العجمي، محمد حسنين(2008). إستراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، ط1، الاسكندرية :دار

الجامعة الجديدة .

العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

العرفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط2، بنغازي :

منشورات جامعة قاريونس .

عزب، محسن (2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

عزيزة، شعباني ، (2007). واقع العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقتها في اتجاهات التلاميذ نحو المناخ المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر، الجزائر .

عطوي، جودت (2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي -أصولهما وتطبيقاتهما، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، جلال محمود (2010). أثر النمط القيادي المتبع من قبل المديرين في العلاقات الإنسانية بين مدرسي المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية العامة في محافظة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

عماد الدين، منى (2004). الإدارة بالتجوال، مجلة المعرفة، 95، 112-114 .

فهد، عبد الهادي محمد فهيد عبد الهادي (2014). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن .

القدومي، منال عبد المعطي، والخوالدة ، تيسير محمد (2011). "الإدارة بالتجوال لدى مديري

المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس " ، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2، (6) ، 141 - 172 .

قنديل، رمضان مسعد ، وبدوي، محمد متولي (2004). مهارات التواصل بين المدرسة والبيت، ط1، عمان: دار الفكر.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2005). الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.

العثم ، بدر بن عبد الرحمن صالح (2013) . مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية لمحافظة الرس ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المواضيه، رضا (2014) " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها على كيفية تنمية كفاءة معلمات رياض الأطفال مهنيًا في محافظة الكرك في المملكة الأردنية الهاشمية " ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 2 (7) ، ص 13-54.

المومني، واصل جميل حسين (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع .

الهاشمي، بومنقار ، ومراد ، لوكيا (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ط1، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم (2014). إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2014-2015) . عمان، الأردن.

- AL Shra'ah*, A.E. M, *Abu Rumman*, M., *Abu Hamour*, H. M. J& *AL Sha"ar*, I. M. (2013). Practicing management "By Walking Around" and its impact on the organizational commitment in the Jordanian Hospitals, ***Journal of Management Research***, 5(1), 64-79.
- Ariratana, W. (2000). Field investigation of on-the-job behavior of an elementary school principal. ***DAI-A***, 61(4), 1229
- Boardman*, R. M. (2004). Behavior management by walking around, ***Reclaiming Children and Youth magazine***, 13(1), 48-50.
- Buckner, T. M. (2008), Is managing by wandering around still relevant? ***The Early Childhood Leaders' Magazine***, 181(1), 86-88.
- Emmons, J. (2006). Managing by walking around, ***Life After Coffee***, 21(37), 33.
- Hildebrand, B. M, (2006), The implications of management by walking about: A case study of a German hospital, ***Leadership in Health Services***, 19(4), 3-17.
- Jeremy, K., (2009). ***101 great business ideas***, from leading Marshall Cavendish: Singapore.
- (Online) <http://elearning.meu.edu.jo/elearning/course/view.php?id=27617> 22-1-2015
- Jones, H. K. (2001). "Does M.B.W.A (management by walking around) still work ", (Online) www.selfgrowth.com/articles/jones6.html.
- Kettner, P. M. (2002). Achieving excellence in management of human service organization. 3rd ed., University of Michigan, MI: Allyn & Bacon.
- Koerperich, Rm (2008). The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth, ***DAI-A***, 69(3).

Krejcie,R.V. & Morgan,D.W.(1970). "Determining sample size for research activities,"
Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Langley, D.K. (2006). The influence of management by walking around of strategic vision,
Business Management.

(Online) 13-3-2015

<http://www.dewarrenklangley.com/pdf/OrganizationalBehavior400.pdf>

Macneill, N. & Boyd, R., (2006). 'Re-examining management by walking around', **An
 Electronic Journal for Leader in Education**, 4(22).

Reese, S. (2009), Management by walking around· **Leadership Matters**, 84(1), 10-11.

Rossi, G. A. (2007). *The classroom* walkthrough: The perceptions of elementary school
 principals on its impact on student achievement. **DAI-A**, 68(9).

Sacco, R., (2006),"yogi Berra PMP when project has you stumped just think 'what would
 yogi berra do?"". **Computer world**, 40(43),44.

Serrat, O. (2009). "Managing by walking around". **Knowledge Solutions**, 37(2), 13.

Skretta, J. A. (2008). Walkthroughs: A descriptive study of Nebraska high school
 principal's use of the walkthrough teacher observation process, **DAI-A**, 69(2).

Streshly, W. A., Gray, S. P., Frase, L. E. (2012). **Elementary school parent survey**.
In The new school management by wandering around, Corwin, London, A Saga
 publications.

Wolfrom, D.H. (2010). Promoting professional growth by meeting teacher needs: The
 walk-through as an approach to supervision, **DAI-A**, 70(12).

Woodard, K. (2010)."Managing by walking around will improve retentionat your facility ",
Club Industry , 26 (10), 18-18.

الملحقات

الملحق رقم (1)

إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور الفاضل :

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة إستبانتين، الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للإدارة بالتجوال، والثانية لقياس مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الإستبانتين المرفقتين، راجية التفضل بقراءة فقراتهما وبيان رأيكم فيما يتعلق بمدى صلاحيتها وهل هي بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح . شاكرة لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

مع التقدير

الباحثة

نور زياد عكاشة

الجزء الأول : بيانات شخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم عالي دراسات عليا

الخبرة التدريسية : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني:

إستبانة مستوى ممارسة الإدارة بالتجوال				
الرقم	العبارة	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	
				يعمل المدير من خلال الإدارة بالتجوال على:
1.	تحليل البيئة المدرسية قبل القيام بعملية التخطيط للتجوال			
2.	وضع قائمة من الأهداف لتحقيقها			
3.	وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الموضوعه للإدارة بالتجوال			
4.	وضع جدول زمني محدد لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال			
5.	تحديد المحاور الأساسية للحوار بيني وبين المعلمين وأماكن اللقاء			
6.	تحديد أنماط السلوك المراد تغييرها من وراء التجوال			
7.	تحديد أدوات التجوال اللازمة لجمع البيانات المطلوبة			
8.	إتاحة نوع من المرونة لتغيير الخطط الموضوعه بسهولة			
9.	التعرف على حاجات المعلمين المختلفة			
10.	إعطاء الإنطباع الإيجابي لدى المعلمين عن الإدارة			
11.	تحديد أدوار المعلمين من خلال الإدارة بالتجوال			
12.	إعطاء صلاحيات وأفوض مسؤوليات للمعلمين			
13.	التشجيع على العمل الجماعي وأدعم الإدارة الجماعية			
14.	معالجة الأخطاء فور حدوثها			
15.	متابعة صيانة المباني والأجهزة أثناء التجوال			
16.	متابعة أداء المعلمين داخل صفوفهم			
17.	متابعة الطلبة وإنضباطهم			
18.	توجيه المعلمين بالحوار باستمرار			
19.	تشجيع الطلاب على السلوك الجيد			
20.	تحديد مكافآت تتناسب ومقدرات المعلمين			
21.	إقناع المعلمين أن الإلتزام بالتشريعات الإدارية			
22.	تحفيز المعلمين لتقديم الأفضل دائما			
23.	قضاء معظم الوقت بالتجوال داخل المدرسة			
24.	الإصغاء للمعلمين فيما يطرحونه من موضوعات			
25.	العمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة			
26.	دعم التعاون بين المجتمع المحلي وإدارة المدرسة			
27.	السعي لمعرفة حاجات المعلمين والطلبة في المدرسة			
28.	إظهار الإهتمام بالعمل والمعلمين			
29.	التحدث بطريقة تفاعلية إجتماعية مع المعلمين			
30.	مشاركة المعلمين في المناسبات المختلفة			
31.	مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية			
32.	تعزيز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي أثناء التجوال			
33.	إشراك المعلمين بصنع القرارات المدرسية			

				34. جمع معلومات دقيقة
				35. القيام بمتابعة تنفيذ القرار بعد إتخاذه
				36. تقييم النتائج التي تحققت
				37. تقييم أداء المعلمين بموضوعية
				38. تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين
				39. تقديم تغذية راجعة للمعلمين

الملحق رقم (2)

إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها الأولية

إستبانة مستوى العلاقات الإنسانية				
الرقم	العبارة	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	
1.	يشجع المدير المعلمين على تحقيق الأهداف			
2.	يحل المدير القضايا الخلافية بين المعلمين بعدالة			
3.	يتصف المدير بالصدق في أفعاله وأقواله			
4.	يشعر المدير المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون فيه			
5.	يهتم المدير بمشاعر المعلمين			
6.	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي			
7.	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالثقة المتبادلة			
8.	يتصف المدير بصدق الوعود			
9.	يحاول المدير الحصول على تغذية راجعة على القرارات الإدارية من خلال ردود أفعال المعلمين			
10.	يستخدم المدير كلمة "نحن" أكثر من كلمة "أنا"			
11.	يتفهم المدير ظروف المعلمين الخاصة			
12.	يوجه المدير الشكر للمعلمين على أعمالهم			
13.	يثني المدير على المعلمين في غيابهم			
14.	ينصح المدير المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية			
15.	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار			
16.	يعمل على توفير مناخ أخلاقي سليماً في المدرسة			
17.	يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر من المعلمين برحابة صدر			
18.	يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي في إدارته			
19.	يتروى المدير بإتخاذ القرارات ويحرص على عدم التسرع			
20.	يشجع المدير الأعمال والأنشطة التربوية للمعلمين			
21.	يحاول المدير تحقيق إقتراحات المعلمين			
22.	يحرص على المساواة في توزيع الأدوار والعمل الإضافي بين المعلمين			
23.	يتبع أسلوب غير رسمي مع المعلمين			
24.	يتعامل المدير مع الطلاب باحترام .			
25.	يقدم المدير الجوائز للطلاب المتفوقين .			
26.	يستمع المدير لأراء الطلاب ويأخذها في عين الإعتبار			
27.	يعالج المدير أخطاء الطلاب بأسلوب هادف وبناء .			
28.	يطلع المدير على نشاط الطلاب باستمرار .			
29.	يتابع المدير الطلاب تعليمياً وسلوكياً .			
30.	يثني المدير على إنجازات الطلاب ويقدرها			
31.	يتابع المدير حالة الطلاب المرضى ويساعدهم			
32.	يشجع المدير على الجو التعاوني بين الطلاب في الأنشطة			
33.	يسعى المدير لإشباع حاجات الطلاب (النفسية - الاجتماعية) .			

				34. يشجع الطلاب على إبراز (مواهبهم - قدراتهم).
				35. يحرص المدير على العدل والمساواة بتعامله مع الطلاب
				36. يعمل على تهيئة الأجواء الملائمة لتكوين علاقات إنسانية إيجابية بين الطلاب .
				37. تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين المعلمين أنفسهم
				38. يحب كل معلم لزميله ما يحب لنفسه
				39. يتعاون المعلمون من أجل نجاح المؤسسة التعليمية
				40. تكون العلاقة بين المعلمين علاقة تكاملية
				41. يتبادل المعلمون (الخبرات - المهارات) فيما بينهم لإنجاح العمل المدرسي.
				42. يحترم المعلمون آراء بعضهم البعض .
				43. يتناصح المعلمون فيما بينهم لإنجاح العمل
				44. تسود روح الإخوة بين المعلمين
				45. يعمل المعلمون كفريق واحد
				46. يرحب المعلمون القدامى بزملائهم الجدد
				47. يتنافس المعلمون فيما بينهم تنافساً شريفاً
				48. يتشاور المعلمون في علاج مشكلات العمل
				49. يتعاون المعلمون في تطوير العمل
				50. يحرص المعلم على العدل في تعامله مع الطلاب
				51. علاقة المعلم بالطلاب قائمة على علاقة أبوية تربوية .
				52. يعطي كل طالب ما يستحقه عند تقويمه
				53. يحرص المعلم على أن يكون قدوة حسنة للطلاب في المعاملات والسلوك .
				54. يتيح للطلاب التعبير عن رأيهم بحرية تامة
				55. يكافئ الطلاب المتميزين تعليمياً وسلوكياً
				56. يراعي الفروق الفردية والنفسية بين الطلاب
				57. يحاول المعلم التوفيق بين رغبات الطلاب
				58. يعطي المعلم الطلاب الفرصة لسرد القصص والخبرات
				59. يتبع المعلم الأساليب التربوية في علاج مشكلات الطلاب وتقويم سلوكهم
				60. يتفهم المعلم خصائص وحاجات الطلاب النفسية
				61. يشجع المعلم الطلاب على مشاركة والتفاعل في الدرس
				62. يعمل المعلم على زيادة دافعية الطلاب للتعلم
				63. يعمل المعلم على إسداء النصيحة المستمرة للطلاب

الملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

التسلسل	الإسم	التخصص	الجامعة
1.	أ.د. هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
2.	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3.	أ.د. أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4.	أ.د. محمود الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5.	أ.د. عبد الحافظ سلامة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. طلال أبو عمارة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (4)

إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

أختي المعلمة...أخي المعلم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تقوم الباحثة نور زياد عكاشة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مدارسهم" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. فيسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الإستبانة أمله منكم التعاون في الإجابة على جميع فقراتها، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان الذي يمثل رأيكم من البدائل الموضوعة لكل فقرة ، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

نور زياد عكاشة

الجزء الأول : بيانات شخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

- الجنس ذكر أنثى
- المؤهل العلمي بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم عالي دراسات عليا
- الخبرة : أقل من 5 سنو من (5- 10) سنو 10 سنوات فأكثر

ملاحظة :

- الإدارة بالتجوال : هي أسلوب إداري يقوم على إختصار المسافات الجغرافية الزمنية وتحقيق التواجد الفعال للمدير في مواقع الأحداث، وتحقيق المعايثة الحقيقية المتزامنة وتحقيق المشاركة والشورى التعاونية مع قوى العمل ، ويعتمد على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعة، ومعرفة سير العمل وإنتظامه على الطبيعة.

- العلاقات الإنسانية : تلك العلاقات المتبادلة بين الأفراد في موقع العمل التي تحقق نوعاً من التوافق والإنسجام بين جميع العاملين، وتدفعهم للعمل بكفاية تتحقق من ورائها أهداف المنظمة وتشبع لديهم حاجاتهم المتنوعة، وتضفي على العمل طابعاً إجتماعياً إنسانياً تعاونياً أخلاقياً.

الجزء الثاني: إستبانة الإدارة بالتجوال بصورتها النهائية : يرجى وضع إشارة (X) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	يعمل المدير من خلال الإدارة بالتجوال على :					
1.	تحليل البيئة المدرسية قبل التخطيط للتجوال					
2.	وضع قائمة من الأهداف للعمل على تحقيقها					
3.	وضع خطة عمل لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال					
4.	وضع جدول زمني لتحقيق أهداف الإدارة بالتجوال					
5.	تحديد المحاور الأساسية للحوار بين المدير وبين المعلمين					
6.	تحديد أنماط السلوك المراد تغييرها من وراء التجوال					
7.	تحديد أدوات التجوال اللازمة لجمع البيانات					
8.	إتاحة نوع من المرونة لتغيير الخطط المدرسية الموضوعية					
9.	تعرف حاجات المعلمين المختلفة					
10.	إعطاء الإنطباع الإيجابي لدى المعلمين عن الإدارة المدرسية					
11.	تحديد الأدوار التي يقوم بها المعلمون من خلال الإدارة بالتجوال					
12.	تشجيع العمل الجماعي					
13.	معالجة الأخطاء عند حدوثها					
14.	متابعة عملية الصيانة للمباني والأجهزة من خلال الإدارة بالتجوال					
15.	متابعة أداء المعلمين داخل صفوفهم باستمرار من خلال الإدارة بالتجوال					
16.	متابعة تنفيذ المعلمين للأنشطة التعليمية					
17.	متابعة إنضباط الطلبة					
18.	تشجيع المعلمين على الحوار عند مناقشة الموضوعات المختلفة					
19.	تشجيع الطلبة على السلوك الحسن					
20.	إقناع المعلمين بأهمية الإلتزام بالتشريعات الإدارية					
21.	تحفيز المعلمين على تقديم الأفضل في أثناء التجوال					
22.	قضاء معظم وقته في التجوال داخل المدرسة					
23.	زيارة معظم الغرف الصفية يوميا					
24.	إقامة علاقات إجتماعية إيجابية مع المعلمين					
25.	الإصغاء إلى المعلمين فيما يطرحونه من موضوعات					
26.	عقد إجتماعات مع المعلمين لتعرف وجهات نظرهم إزاء العمل					
27.	تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين					
28.	التعرف إلى إحتياجات المعلمين في أثناء التجوال					
29.	التحدث مع المعلمين بطريقة تفاعلية					
30.	مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية					
31.	تعزيز شعور المعلمين بالأمان الوظيفي					
32.	التواصل مع المعلمين بفاعلية					
33.	متابعة تنفيذ القرارات المدرسية					
34.	تقييم النتائج التي تحققت من خلال عملية التجوال					
35.	تعزيز الموضوعية بالتقييم					
36.	تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين					
37.	تقديم تغذية راجعة عن المعلمين مباشرة					

الملحق رقم (5)

إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية

الجزء الثالث: إستبانة العلاقات الإنسانية بصورتها النهائية : يرجى وضع إشارة (X) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	يشجع المدير المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة					
2.	العدالة في حل القضايا الخلافية بين المعلمين					
3.	يتصف المدير بالصدق قولاً					
4.	يتصف المدير بالصدق فعلاً					
5.	يشعر المدير المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون فيه					
6.	يهتم المدير بمشاعر المعلمين					
7.	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي					
8.	تتميز علاقة المدير بالمعلمين بالثقة المتبادلة					
9.	يسعى المدير للحصول على تغذية راجعة من المعلمين بشأن القرارات الإدارية					
10.	تعزير المدير كلمة "نحن" أكثر من كلمة "أنا"					
11.	يتفهم المدير ظروف المعلمين الخاصة					
12.	فرصة لتوجيه المدير الشكر للمعلمين على أعمالهم المتميزة					
13.	فرصة لبيئي المدير على المعلمين					
14.	يوجه المدير المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية					
15.	يشرك المدير المعلمين بعملية صنع القرار					
16.	يعمل المدير على توفير مناخ أخلاقي سليم في المدرسة					
17.	يتقبل المدير الرأي والرأي الآخر من المعلمين برحابة صدر					
18.	يتبنى المدير الأسلوب الديمقراطي في إدارته للمدرسة					
19.	يتروى المدير بإتخاذ القرارات المدرسية					
20.	يشجع المدير الأنشطة التربوية للمعلمين					
21.	يعمل المدير على تحقيق إقتراحات المعلمين قدر الإمكان					
22.	يحرص المدير على المساواة في توزيع العمل الإضافي بين المعلمين					
23.	يتبع المدير أسلوباً غير رسمي في تفاعله معهم					
24.	يتعامل المدير مع الطلبة باحترام.					
25.	يقدم المدير الجوائز المدرسية للطلبة المتفوقين.					
26.	يستمتع المدير لأراء الطلبة باهتمام					
27.	يعالج المدير أخطاء الطلبة بأسلوب بناء.					
28.	يطلع المدير على نشاطات الطلبة باستمرار.					
29.	يتبنى المدير على إنجازات الطلبة الأكاديمية					
30.	يتابع المدير حالات الطلبة المرضى					
31.	يشجع المدير على الجو التعاوني بين الطلبة في الأنشطة كافة					
32.	يسعى المدير لإشباع حاجات الطلبة (النفسية - الاجتماعية)					
33.	يشجع المدير الطلبة على إظهار مواهبهم المختلفة					
34.	يحرص المدير على العدل في تعامله مع الطلبة					
35.	يعمل المدير على تهيئة الأجواء الملائمة لتكوين علاقات إنسانية					

العلاقة بين المدير والمعلمين

العلاقة بين المدير و الطلبة

					إيجابية بين الطلبة.	
					36. تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين المعلمين أنفسهم	العلاقة بين المعلمين أنفسهم
					37. يحب كل معلم لزميله ما يحب لنفسه	
					38. يتعاون المعلمون من أجل نجاح المؤسسة التربوية	
					39. تكون العلاقة بين المعلمين علاقة تكاملية	
					40. يتبادل المعلمون (الخبرات - المهارات) فيما بينهم لإنجاح العمل المدرسي.	
					41. يحترم المعلمون آراء بعضهم بعضاً.	
					42. تسود روح الإخوة بين المعلمين	
					43. يعمل المعلمون كفريق واحد	
					44. يرحب المعلمون القدامى بزملائهم الجدد	
					45. يتنافس المعلمون فيما بينهم تنافساً شريفاً	
					46. يتشاور المعلمون في علاج مشكلات العمل	
					47. يتعاون المعلمون في تطوير العمل	
					48. يتعامل المعلمون مع الطلبة بعدالة	
					49. العلاقة القائمة بين المعلمين والطلبة علاقة أبوية	
					50. يحرص المعلمون على أن يكونوا قدوة لطلبتهم	
					51. يسمح المعلمون للطلبة بالتعبير عن آرائهم بحرية	
					52. يكافئ المعلمون الطلبة المتميزين	
					53. يراعي المعلمون الفروق الفردية بين الطلبة	
					54. يتبع المعلمون الأساليب التربوية في معالجة مشكلات الطلبة	
					55. يتفهم المعلمون حاجات الطلبة المتنوعة	
					56. يشجع المعلمون الطلبة على المشاركة الفاعلة داخل الصف	
					57. يعمل المعلمون على زيادة دافعية الطلبة للتعلم	
					58. يعمل المعلمون على إسداء النصيحة المستمرة للطلبة	

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مدير مديرية التعليم الخاص

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

كلية العلوم التربوية

الرقم: ك ع ت / خ / 1 / 3

التاريخ: 2015/10/26

عطوفة مدير مديرية التعليم الخاص المحترم

تقوم الطالبة " نور زياد عكاشة " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " مستوى الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الانسانية السائدة في مدارسهم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية
د. عاطف أبو حميد



نسخة : الصادر الخارجي

هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 42, Amman 11610, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

1



الملحق رقم (7)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص موجه إلى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة
عمان



وزارة التربية والتعليم

الرقم: ١٠٨١٠ / ٧٥
التاريخ: ٢٥ / ١٠ / ٢٧
الموافق:

مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
أرجو تسهيل مهمة الطالبة "نور زياد عكاشة" من طالبة درجة الماجستير في كلية العلوم التربوية بجامعة
الشرق الأوسط حيث أنها تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "مستوى الإدارة بالتجوال لدى مديري
المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى العلاقات الانسانية الساندة في مدارسهم"
حيث ستقوم بتطبيق أداة الدراسة على المعلمين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان ، راجيا تقديم
المساعدة الممكنة لها على ان يتم مطابقة أداة الدراسة المرفقة مع الاداة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

مدير إدارة التعليم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢ + فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢ + ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo